



PROJETO DE UM PLANO DE MARKETING PARA O UPTEC – PARQUE DE
CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA UNIVERSIDADE DO PORTO

por

Filipa Andreia Antunes da Silva

Trabalho de Projeto para obtenção do grau de

Mestre em Marketing

Orientada por:

Professora Doutora Maria Catarina de Almeida Roseira

e coorientada por:

Doutora Ana Cristina Barros

2012

Nota Biográfica

Filipa Andreia Antunes da Silva nasceu em Proença-a-Nova, Portugal, no dia 12 de setembro de 1988. Licenciou-se em Gestão no ano de 2010 pela Faculdade de Economia da Universidade do Porto. Ainda no mesmo ano iniciou um estágio profissional na área de Marketing na empresa Home Eternity – Mobiliário, Lda.. Findo os doze meses de estágio aceita o desafio de se transferir para uma empresa pertencente ao mesmo grupo, a Jetclass II – Real Furniture, S.A., dedicando-se às áreas de Marketing e Comercial. No mês de fevereiro de 2012 toma a decisão de se dedicar a tempo inteiro ao término do Mestrado em Marketing.

No ano de 2011 ingressa no Mestrado de Marketing, na Faculdade de Economia do Porto, no seguimento do qual apresenta este trabalho de projeto para conclusão do curso.

Agradecimentos

À minha orientadora, Professora Doutora Maria Catarina de Almeida Roseira e coorientadora Doutora Ana Cristina Barros, que se mostraram sempre disponíveis e me deram todo o apoio e motivação necessários.

A todos os membros da equipa UPTEC, que sempre se revelaram disponíveis para esclarecer qualquer dúvida.

Aos meus pais e irmão por estarem sempre presentes e me apoiarem nas decisões tomadas.

Aos meus amigos que acompanharam a elaboração deste trabalho e trouxeram motivação e alegria.

Resumo

O Marketing revela-se um campo de estudo essencial para a obtenção da satisfação dos clientes. Para o conseguir faz uso de diversas ferramentas, entre as quais se destaca o Plano de Marketing, que traduz as opções estratégicas de uma organização em programas de ação. Assim, com vista a revelar a importância do Plano de Marketing, pretende-se clarificar o conceito e explicar todas as fases que levam à sua formulação.

Este projeto tem como objetivo central apresentar um Plano de Marketing para o UPTEC – Parque de Ciência e Tecnologia da Universidade do Porto. Os Parques de Ciência e Tecnologia e as Incubadoras de Empresas são infraestruturas tecnológicas que têm vindo a surgir cada vez em maior número, no seguimento do consenso que se tem gerado sobre a importância que a ciência e a tecnologia assumem para o crescimento e para a competitividade económica. Desta forma, para a elaboração deste projeto revelou-se necessário distinguir os dois conceitos e conhecer a realidade portuguesa no que diz respeito à promoção do empreendedorismo e da inovação.

Adicionalmente foi importante compreender o papel do UPTEC na instalação de empresas emergentes e no apoio ao seu desenvolvimento, tirando partido do ambiente proporcionado pela sua vizinhança de faculdades e de estruturas de I&D da U.Porto tendo como objetivo adequar a oferta do UPTEC às exigências dos seus clientes-alvo. Assim, procede-se à análise interna e externa do UPTEC e posteriormente definem-se os objetivos de Marketing e as ações para cada uma das variáveis do Marketing-Mix. Por fim, apresenta-se um plano de implementação e controlo de todas as ações propostas, bem como a sua calendarização.

Abstract

Marketing is an essential field of study to achieve customer satisfaction. To accomplish this, makes use of several tools, among which the Marketing Plan stands out. This tool translates the strategic choices of an organization into action programs. Thus, in order to reveal the importance of the Marketing Plan it is intended to clarify the concept and explain all the phases leading to its formulation.

This project aims at presenting a Marketing Plan for UPTEC - Science and Technology Park of University of Porto. Science and Technology Parks and Business Incubators are technological infrastructures that have been emerging in increasing numbers, following the consensus that has been generated about the importance of science and technology for economic growth and competitiveness. Thus, for the elaboration of this project it was necessary to distinguish the two concepts and to be aware of the Portuguese reality with regard to the promotion of entrepreneurship and innovation.

Moreover, it was important to gain insight into the role of UPTEC in installing emerging companies and supporting their development, by taking advantage of the environment provided by neighborhood faculties and R&D structures of the University of Porto, aiming at adjusting the UPTEC offerings to the demands of its target customers. Thus, an internal and external analysis of UPTEC is made and subsequently the Marketing objectives and actions for each of the variables of the Marketing-Mix are defined. Finally, an implementation and monitoring plan of all proposed actions, as well as its planning is presented.

Índice

Capítulo 1 – Introdução	1
Capítulo 2 – Revisão da Literatura Plano de Marketing	3
2.1. O Marketing	3
2.2. Plano de Marketing	4
2.2.1. Diagnóstico da Situação	5
2.2.2. Opções estratégicas	11
2.2.3. Objetivos de Marketing	15
2.2.4. Segmentação e Definição dos Clientes-alvo	15
2.2.5. Posicionamento	16
2.2.6. Marketing-Mix	17
2.2.7. Orçamento de Marketing	21
2.2.8. Plano de Implementação e Controlo	22
Capítulo 3 – Objetivos e Metodologia	23
3.1. Objetivos do Projeto	23
3.2. Constrangimentos	23
3.3. Metodologia adotada	24
Capítulo 4 – O UPTEC	27
4.1. Parques de Ciência e Tecnologia e Incubadoras de Empresas	27
4.2. Análise Interna	30
4.2.1. História e Descrição do UPTEC	30
4.2.2. Estrutura e Equipa	33
4.2.3. Stakeholders	37
4.2.4. Incubação	38
4.2.5. Serviços	39

4.2.6. Segmentação e Definição dos Clientes-Alvo.....	42
4.2.7. Posicionamento.....	43
4.2.8. Mix de Comunicação	44
4.3. Análise Externa.....	47
4.3.1. Análise PESTEL.....	47
4.3.2. Análise da Concorrência.....	52
Capítulo 5 – Plano de Marketing do UPTEC	55
5.1. Análise SWOT	55
5.2. Matriz TOWS	61
5.3. Opções Estratégicas	62
5.4. Objetivos de Marketing	64
5.5. Marketing-Mix	66
5.5.1. Serviço	66
5.5.2. Distribuição.....	67
5.5.3. Preço	68
5.5.4. Comunicação	68
5.5.5. Pessoas	69
5.5.6. Processos.....	69
5.5.7. Evidência física.....	70
5.6. Orçamento	70
5.7. Plano de Implementação e Controle	71
Capítulo 6 – Conclusão.....	74
Referências Bibliográficas.....	76
Anexos	84

Índice de Quadros e Figuras

Quadro 1 - Matriz Tows.....	11
Quadro 2 - Matriz de Ansoff.....	12
Quadro 3 - Número de empresas desenvolvidas nos quatro polos em 2011	31
Quadro 4 - Áreas de especialização e localização dos polos do UPTEC	34
Quadro 5 - Número de empresas integrantes do UPTEC em 2012 nos quatro polos.....	38
Quadro 6 - Análise PESTEL.....	48
Quadro 7 - Serviços oferecidos pelos concorrentes comparativamente com o UPTEC.	53
Quadro 8 - Análise SWOT para o UPTEC	57
Quadro 9 - Matriz TOWS para o UPTEC.....	62
Quadro 10 - Estratégias da Matriz TOWS alocadas aos objetivos estratégicos do UPTEC.....	63
Quadro 11 - Estratégias da Matriz Ansoff seguidas pelo UPTEC.....	64
Quadro 12 - Responsáveis e Calendarização das ações.....	72
Quadro 13 - Plano de controlo e avaliação de resultados	73
Figura 1 - Relógio Estratégico: opções de estratégia competitivas	14
Figura 2 - Departamentos UPTEC.....	35
Figura 3 - Estrutura de recursos humanos do UPTEC.....	36

Capítulo 1 – Introdução

O Marketing assume como objetivo satisfazer as necessidades dos clientes, mediante a execução de um conjunto de atividades baseadas no desenho, na implementação e no controlo de programas (Proença, 2008). Lambin (2000) refere que esta disciplina compreende duas dimensões, nomeadamente a da ação e a da análise. Convém, neste âmbito, realçar o Plano de Marketing como um dos principais intervenientes no processo de Marketing, uma vez que este proporciona focus e direção para o produto ou organização (Kotler, 2012) e, partindo de objetivos delineados por esta, identifica as estratégias que deverá adoptar para os atingir (Lambin, 2000).

O UPTEC assume como objetivo o apoio à inovação e à criação de novas empresas, possibilitando a incubação de *start-ups* e o acolhimento de Centros de Inovação Empresarial, entre outros serviços. Reconhecida a necessidade de desenvolver um Plano de Marketing para o UPTEC, este projeto visa colmatar esta lacuna, propondo um conjunto de ações, bem como a respetiva implementação das mesmas, adequando a oferta da organização em função das necessidades dos seus clientes-alvo.

O primeiro passo será o estudo do UPTEC, através do levantamento da sua história e características. Os atores relevantes, isto é, a equipa UPTEC, os seus *stakeholders* e clientes-alvo também serão estudados. Adicionalmente, ao longo do presente projeto serão estudadas as diferentes estruturas, redes e sistemas de apoio e incentivo disponíveis aos Parques de Ciência e Tecnologia e Incubadoras de Empresas. Serão também alvo de análise os organismos público ou privados presentes no tecido socioeconómico que se dedicam à promoção e incentivo ao empreendedorismo, na medida em que estes assumem um papel preponderante neste domínio. Por outro lado, o levantamento das necessidades do mercado assume um papel fulcral neste projeto, sendo que os resultados obtidos constituirão pistas extremamente úteis para a elaboração do Plano de Marketing desta organização (objetivo primário deste projeto).

Este projeto organiza-se em seis capítulos, que se apresentam de seguida. O capítulo 1 serve de introdução, expondo o tema a abordar e a sua organização. O capítulo 2,

denominado "Revisão da Literatura | Plano de Marketing", inclui a revisão bibliográfica que apresenta os conceitos de Marketing e de plano de Marketing e as suas respectivas componentes. O capítulo 3, denominado "Objetivos e Metodologia", visa explicar como o projeto foi executado. No capítulo 4 apresenta-se o UPTEC e faz-se o diagnóstico da sua posição competitiva, através da análise interna e externa. No capítulo 5 apresenta-se a proposta de Plano de Marketing, incluindo a sua operacionalização. Por fim, no capítulo 6 apresentam-se as conclusões finais.

Capítulo 2 – Revisão da Literatura | Plano de Marketing

Com o intuito de apresentar um Plano de Marketing para o UPTEC, este capítulo apresenta, de forma sintética, os conceitos teóricos básicos relacionados com o Plano de Marketing.

Inicialmente, define-se o conceito de Marketing nas suas vertentes estratégica e operacional. De seguida, apresenta-se o conceito de Plano de Marketing e os diversos elementos que o compõem. Neste âmbito, foca-se primeiramente a análise situacional interna e externa e, seguidamente, abordam-se as opções estratégicas e os objetivos de Marketing. Posteriormente, apresentam-se os conceitos de segmentação, definição dos clientes-alvo e posicionamento, seguindo-se uma abordagem aos sete elementos que compõem o Marketing-Mix dos serviços (produto/serviço, preço, distribuição, comunicação, processos, pessoas, evidência física). O capítulo termina com a apresentação dos conceitos de orçamento de Marketing e de plano de implementação e controlo do Plano de Marketing.

2.1. O Marketing

O Marketing tem como objetivo a satisfação das necessidades dos clientes, através do desempenho de um conjunto de atividades, que consistem no desenho, na implementação e no controlo de programas (Proença, 2008). Segundo Lambin (2000), o Marketing compreende duas dimensões: a dimensão ação e a dimensão análise, pelo que esta disciplina de gestão é mais do que um sistema de pensamento, sendo simultaneamente um sistema de ação. A atuação do Marketing pode ser agrupada em três grandes domínios sendo estes: o Marketing dos bens e serviços de consumo, o Marketing das organizações e o Marketing social. O primeiro diz respeito às trocas geradas entre organizações e indivíduos. O segundo, também denominado de Marketing Business-to-Business refere-se aos processos de troca nos quais os intervenientes são as organizações. O terceiro está relacionado com organizações sem fins lucrativos, sendo aqui que se insere o UPTEC.

Pode-se ainda falar na vertente estratégica e na vertente operacional do Marketing. O Marketing estratégico, de acordo com Lambin (2000), foca-se na análise das necessidades dos indivíduos e das organizações. Entende que o que o comprador procura não será um produto propriamente dito, mas sim uma solução para um problema, que o produto ou serviço deverá fornecer. O Marketing estratégico terá, assim, como função seguir a evolução do mercado e identificar as necessidades a satisfazer, para de seguida orientar a empresa para as oportunidades existentes e que se adaptam aos seus recursos. Assim, o Marketing deve contar com o envolvimento de toda a organização, de forma a identificar as questões críticas e as melhores formas de as abordar (Keyvani, 2011). Para Kotler (2012), o Marketing estratégico esquematiza o mercado, permite uma clara definição de quem são os clientes-alvo e quais são as suas necessidades e o desenvolvimento de uma estratégia distintiva para satisfazer essas necessidades, referindo-se assim, ao processo de segmentação, definição dos clientes-alvo e posicionamento.

Por sua vez, o Marketing operacional é a faceta mais visível do Marketing que, apoiando-se no Marketing-Mix, se foca em alcançar um determinado objetivo (Lambin, 2000). Segundo Keyvani (2011) o Marketing operacional foca-se maioritariamente em ganhar a atenção dos seus clientes-alvo com o intuito de vir a gerar receita. Enquanto o Marketing estratégico se situa no médio prazo e no longo prazo, o operacional é determinante para o curto prazo, sendo os dois níveis estritamente complementares (Lambin, 2000).

2.2. Plano de Marketing

De acordo com Lambin (2000), o Plano de Marketing é um instrumento que, partindo dos objetivos traçados pela organização, aponta as estratégias que a mesma deverá seguir para os atingir. Por sua vez, Kotler (2012) explicam que o Plano de Marketing é um dos principais *outputs* do processo de Marketing, pois proporciona *focus* e direção para o produto ou organização. O objetivo do Plano de Marketing é expressar de forma clara e sistemática as opções escolhidas pela organização. Estas opções deverão ser traduzidas em decisões e programas de ação, que visam assegurar o seu desenvolvimento a médio e a longo prazo, implicando uma estreita coordenação

interfuncional (Lambin, 2000). Assim, a definição de cada uma das variáveis do Marketing-Mix tem como objetivo a implementação da estratégia da organização, através da combinação dos sete elementos (Produto/Serviço, Preço, Distribuição, Comunicação, Pessoas, Processos e Evidência Física) em programas de ação. O Plano de Marketing deve definir como os progressos devem ser medidos, utilizando instrumentos como a calendarização e os orçamentos e outras métricas de Marketing para monitorizar e avaliar resultados (Kotler, 2012).

Em suma, a elaboração de um Plano de Marketing permite encontrar as oportunidades, as ameaças, os pontos fortes e fracos de uma organização, e desta forma, possibilita basear a tomada de decisão em elementos concretos e identificáveis. O Plano de Marketing permite ainda a fixação de objetivos e a identificação das métricas que possibilitam a quantificação e controlo dos resultados. Assim, o Plano de Marketing deve apresentar o diagnóstico da situação decorrente das análises interna e externa e a definição de objetivos. O Plano deve também apresentar a estratégia de Marketing, que se propõe seguir, os seus planos de ação e os métodos de controlo (Dashöfer, 2003).

2.2.1. Diagnóstico da Situação

O diagnóstico da situação é o ponto de partida para a identificação das questões-chave e dos fatores relevantes para a empresa. Refere-se às atividades envolvidas na análise da situação interna da empresa (estrutura, situação financeira, organização de Marketing), do mercado, do ambiente externo e da concorrência (Dibb *et al.*, 2006). Para Lambin (2000) o diagnóstico da situação atual de Marketing tem como objetivo descrever a posição ocupada no mercado por cada um dos produtos ou marcas de uma empresa, relativamente a diversos anos e a diferentes zonas geográficas. Assim, “a essência da análise da situação é avaliar onde a empresa ou o produto tem estado recentemente, onde está agora e para onde se direciona, considerando-se os planos da organização e os fatores externos e as tendências que a afetam” (Kerin *et al.*, 2008, p. 41).

A análise situacional implica, então, uma análise interna e externa à organização. A análise interna passa pela auditoria das forças e fraquezas da organização. Esta análise tem como objetivo identificar o tipo de vantagem concorrencial sobre a qual será

baseada a estratégia de desenvolvimento da organização. As forças a identificar serão as qualidades distintivas que são percebidas pelos clientes como importantes e, como tal, podem ser valorizadas nas estratégias de posicionamento e de comunicação (Lambin, 2000). Adicionalmente, as forças referem-se aos fatores operacionais e aos recursos internos da organização que servem de base para a mesma competir eficazmente no mercado (Dibb *et al.*, 2006). Por sua vez, as fraquezas são características internas que limitam a performance da empresa, ou seja, são os aspetos da organização, dos seus produtos ou atividades que a colocam em desvantagem em relação aos seus concorrentes (Dibb *et al.*, 2006). Logo, esta análise deverá ser feita tendo em conta os principais concorrentes da organização (Lambin, 2000).

De acordo com Lovelock e Wirtz (2007), a análise interna foca-se na identificação de recursos da organização, tais como recursos financeiros, humanos, *know-how* e ativos físicos, e de quaisquer limitações ou restrições da organização. Para além dos recursos, a análise interna deverá, ainda, ter em conta as competências da organização. Enquanto os recursos são ativos que as organizações têm ou aos quais podem apelar (através de parceiros ou fornecedores), as competências são as formas através das quais esses recursos são usados ou instituídos eficazmente (Johnson *et al.*, 2011). Segundo os mesmos autores, é possível fazer a distinção entre capacidades mínimas, isto é, aquelas que são requeridas para a organização poder competir no mercado, e capacidades distintivas, ou seja, as que são requeridas para que a empresa possa alcançar vantagem competitiva.

Por sua vez, a análise externa visa determinar quais as tendências mais importantes com as quais as organizações são confrontadas nos mercados. Estas tendências tomam a forma de oportunidades ou de ameaças, que são provocadas por fatores que fogem ao controlo da organização. Diversos campos como o contexto internacional, o ambiente concorrencial, o comportamento dos compradores e a evolução da distribuição devem ser analisados com vista a identificar oportunidades e ameaças (Lambin, 2000). Para Dibb *et al.* (2006) estas forças externas, sobre as quais a organização não tem controlo direto, podem ser organizadas em duas dimensões: macro e micro. As forças macro afetam todas as organizações que operam no mercado no que diz respeito às suas capacidades de levar a cabo as suas atividades, enquanto as forças micro dizem respeito,

maioritariamente, a aspetos da arena competitiva que implicam um impacto específico na organização, dependente das suas próprias características.

Dentro das forças macro encontramos os fatores político-legais, a influência de leis, o impacto da regulamentação governamental, as questões sociais, e os fatores económicos e competitivos que têm impacto nas organizações e na vontade e capacidade dos clientes em comprar (Dibb *et al.*, 2006). Segundo Lambkin (2000) nenhum mercado opera no vácuo influenciado somente por forças presentes no seu mercado de atuação, ou seja, também existem tendências dentro do ambiente que provocam efeitos no mercado. O mesmo autor refere quatro forças que considera terem particular influência nas operações do mercado: forças tecnológicas, governamentais, culturais e demográficas. De facto, para qualquer mercado deve-se proceder a uma análise PESTEL (Lambin, 2000).

- *Análise PESTEL*

A análise PESTEL baseia-se na identificação dos fatores políticos, económicos, sociais, tecnológicos, ecológicos e legais, que têm implicações sobre o desenvolvimento futuro da atividade da empresa (Lambin, 2000). A interação entre estes seis fatores pode levar a novas oportunidades e ameaças. Por exemplo, o elevado crescimento da população (fator social) leva a um aumento de poluição e de consumo de recursos (fator ecológico), o que pode levar a que a população exija novas leis (fator político e legal), o que estimula a criação de novas soluções tecnológicas (fator tecnológico) que, se forem rentáveis (fator económico), podem vir a alterar atitudes e comportamentos (fator social) (Kotler, 2012). A organização deverá acompanhar o desenvolvimento do ambiente macro com o objetivo de antecipar essas mudanças e facilitar a adoção, em tempo útil, de contramedidas apropriadas (Lambin, 2000).

Dentro das forças micro encontramos o negócio da organização, os fornecedores, os clientes e outros públicos (Dibb *et al.*, 2006). No que concerne à análise de clientes é necessário identificar os segmentos existentes, as motivações dos clientes, as necessidades não satisfeitas e a escala das mesmas. Já a atratividade do mercado depende, não só das características e dos comportamentos dos clientes, mas também do

número de clientes e da sua predisposição para a compra a diversos preços (Lambkin, 2000). Assim uma parte muito importante da análise diz respeito à atual e à potencial dimensão do mercado (Lambkin, 2000). Desta forma, a análise do mercado abrange fatores como o nível e a tendência da procura e a sua localização geográfica, tendo em conta, não só as necessidades e as preferências dos clientes, mas também como cada um dos diferentes segmentos percebe a concorrência (Lovelock e Wirtz, 2007). A visão de Michael Porter é particularmente útil no âmbito da natureza do mercado. Porter apresenta cinco forças competitivas que, juntas, definem a arena competitiva de uma indústria (Dibb *et al.*, 2006).

- *Análise das 5 Forças de Porter*

Porter apresenta a noção de rivalidade alargada afirmando que a capacidade de uma empresa explorar uma vantagem concorrencial no seu mercado de referência não depende apenas da sua concorrência direta, mas também das forças rivais que enfrenta, como os potenciais concorrentes, os produtos substitutos, os clientes e os fornecedores. Os concorrentes e os produtos substitutos constituem uma ameaça direta para a empresa, enquanto os clientes e os fornecedores são considerados uma ameaça indireta devido ao seu poder de negociação. Note-se que as forças dominantes que fazem parte do clima concorrencial diferem entre mercados (Lambin, 2000). De facto, segundo Porter (1979) clientes, fornecedores, potenciais concorrentes e produtos substitutos são forças competitivas, e podem ser mais ou menos proeminentes ou ativas, dependendo da indústria.

A seriedade da ameaça de entrada de concorrentes depende das barreiras que existem no momento e da reação que se pode esperar por parte dos concorrentes já existentes. Se as barreiras à entrada forem elevadas e se for expectável uma retaliação acentuada por parte dos concorrentes estabelecidos, os recém-chegados não representarão uma ameaça significativa (Porter, 1979). A ameaça de novos concorrentes pode, então, ser minimizada através da criação de barreiras à entrada. De acordo com Porter (2008) existem sete grandes barreiras à entrada: (1) economias de escala do lado da produção; (2) benefícios de escala do lado da procura, isto é, o que um cliente está disposto a

pagar por um produto aumenta com o número de clientes que também procuram os produtos da empresa; (3) custos de mudança para os clientes, isto é, o custo que estes acarretam quando mudam de fornecedor; (4) requisitos de capital, ou seja, a necessidade de investir vastos recursos financeiros pode dissuadir a entrada de novos concorrentes; (5) vantagens de pioneiro independentes do tamanho, isto é, os pioneiros no mercado poderão ter vantagens de custo ou qualidade que não se encontram disponíveis aos novos entrantes; (6) acesso desigual aos canais de distribuição; (7) políticas governamentais restritivas, que podem direta ou indiretamente limitar a entrada de novos concorrentes. A ameaça de entrada de concorrentes será tão grande quanto menores forem as barreiras à entrada e quanto maior for a reação do potencial concorrente. No que concerne aos produtos substitutos, ou seja, produtos que embora se baseiem numa tecnologia diferente satisfazem uma função semelhante para o mesmo grupo de compradores, a ameaça é permanente, na medida em que a substituição pode sempre ser realizada. Os produtos substitutos que merecem maior atenção são aqueles que estão sujeitos a tendências de melhoria da sua dicotomia preço-desempenho ou são produzidos por indústrias de altos lucros (Porter, 1979).

Os clientes representam uma ameaça quando detêm um poder de negociação elevado relativamente aos fornecedores podendo forçar a descida de preços, exigir melhor qualidade ou mais serviços, e lançar os concorrentes uns contra os outros influenciando, desta forma, a rentabilidade dos mesmos (Porter, 1979). Uma empresa pode melhorar a sua posição concorrencial através de uma política de seleção de clientes, de modo a obter uma repartição equilibrada do volume de negócios entre os clientes e evitar a dependência de determinados clientes. Por sua vez, os fornecedores representam uma ameaça quando têm poder para aumentar os preços ou reduzir a qualidade dos bens ou serviços (Porter, 1979), bem como quando existe a possibilidade de alterar os prazos de entregas ou até mesmo, deixar de fornecer um determinado cliente (Lambin, 2000). Por último, a rivalidade entre concorrentes descreve o grau de interdependência entre os mesmos, o que suscita comportamentos concorrenciais específicos. O grau de rivalidade depende, em primeiro lugar, da intensidade em que as empresas competem e em segundo na base em que elas competem, como por exemplo o preço. O conhecimento das capacidades da empresa e das causas das forças competitivas permite destacar as áreas onde a empresa deve fazer face à concorrência e onde deve evitá-la (Porter, 1979).

Por fim, através da análise da concorrência é possível identificar os pontos fortes e fracos da mesma que, relacionados com as informações colhidas na análise interna, devem sugerir oportunidades de diferenciação e vantagem competitiva para a empresa, decidindo quais os benefícios que devem ser enfatizados para cada segmento de clientes-alvo (Lovelock e Wirtz, 2007). As empresas que decidirem dirigir a mesma estratégia ao mesmo mercado-alvo constituem um grupo estratégico (Kotler, 2012). Os grupos estratégicos são, então, organizações dentro da indústria ou sector que têm uma estratégia com características similares ou que competem em bases similares. Estes distinguem-se pelas suas características que podem ser agrupadas em duas grandes categorias, (1) o âmbito das atividades da organização (ou seja, a gama de produtos, a cobertura geográfica, os canais de distribuição usados, entre outros) e (2) o empenho de recursos (tais como o uso da marca, as despesas em Marketing, a extensão da integração vertical, entre outros) (Johnson *et al.*, 2011).

Uma análise estratégica esclarecedora junta os resultados de ambas as análises externa e interna de forma a permitir um foco claro para a direção futura da empresa (Lambkin, 2000). Tal pode ser alcançado através da análise SWOT, apresentada de seguida.

- *Análise SWOT*

De acordo com Kotler (2012), uma forma de monitorizar o ambiente interno e externo é através da análise SWOT (*Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats*). A organização deverá explorar as suas forças e superar as suas fraquezas, identificar as oportunidades e combater as ameaças. Desta forma, torna-se indispensável que esta análise seja precisa e capaz de apurar os recursos internos da organização e de avaliar o seu ambiente externo (Koo *et al.*, 2008). A SWOT pode ajudar a dirigir a discussão para as escolhas futuras da organização e a extensão em que a mesma é capaz de suportar essas estratégias. Uma forma útil de estruturar essa discussão será através da matriz TOWS. Como se pode verificar no Quadro 1, cada caixa da matriz pode ser usada para identificar opções que abordam diferentes combinações dos fatores internos (forças e fraquezas) e dos fatores externos (oportunidades e ameaças) (Johnson *et al.*, 2011).

		Factores Internos	
		Forças (S)	Fraquezas (W)
Factores Externos	Oportunidades (O)	Opções Estratégicas SO Usar forças para aproveitar ameaças	Opções Estratégicas WO Aproveitar oportunidades para ultrapassar fraquezas.
	Ameaças (T)	Opções Estratégicas ST Usar forças para evitar ameaças	Opções Estratégicas WT Minimizar fraquezas e evitar ameaças.

Quadro 1 - Matriz Tows

Fonte: Adaptado de Exploring Corporate Strategy, p.108

As estratégias possíveis devem ser evidentes, desde que as análises tenham sido objetivas e meticulosas. A afirmação estratégica daí decorrente deve ser realista e suficientemente detalhada para poder ser seguida (Dibb *et al.*, 2006).

2.2.2. Opções estratégicas

A estratégia de Marketing visa articular da melhor forma possível os recursos da organização e as melhores táticas para atingir os seus objetivos de Marketing. Assim, a estratégia de Marketing procura dizer quais as oportunidades que devem ser seguidas pela organização, indicando os mercados específicos que se devem ter como objetivo e, identifica os tipos de vantagens competitivas que devem ser desenvolvidas e exploradas (Dibb *et al.*, 2006). Ao mesmo tempo, a estratégia de Marketing assume um papel fundamental no desenvolvimento e na implantação das estratégias corporativas em organizações orientadas para o mercado. Desta forma, a estratégia de Marketing deve identificar as necessidades dos clientes, comunica-las de forma eficaz a organização e criar um posicionamento competitivo para a mesma (Hooley, 2005). Assim, apesar de a estratégia de Marketing se encontrar a um nível funcional, o Marketing pode participar da formulação das estratégias corporativas da organização, através da avaliação das condições de atratividade do mercado e da determinação do que é valorizado pelos clientes (Cravens e Piercy, 2007). A estratégia de Marketing é, então, melhor formulada

quando reflete a direção geral da organização e é coordenada com todas as suas áreas funcionais (Dibb *et al.*, 2006).

As estratégias corporativas mencionadas dizem respeito à forma como se procede à agregação de valor para a organização, o que inclui o grau de cobertura de mercado e a diversidade de produtos/serviços (Johnson *et al.*, 2011). Neste sentido, a matriz de Ansoff apresenta opções estratégicas que implicam escolhas quanto à direção que a estratégia poderá seguir, e também quanto aos métodos através dos quais a estratégia poderá ser perseguida, quer isto dizer que uma empresa poderá ter uma série de direções estratégicas à sua disposição. Uma empresa poderá, por exemplo, diversificar para novos produtos, entrar em novos mercados internacionais ou transformar os seus produtos e mercado existentes através de inovação. Estas direções poderão ser seguidas através de diferentes métodos, como por exemplo, a aquisição por parte da empresa de um negócio que esteja presente no mercado ou que detenha o produto, a criação de alianças com organizações relevantes, ou a prossecução da estratégia sozinha. (Johnson *et al.*, 2011).

A matriz de Ansoff revela-se uma forma simples de gerar quatro direções básicas para a estratégia corporativa (cf. Quadro 2).

		Produtos	
		Existentes	Novos
Mercados	Existentes	Penetração de Mercado	Desenvolvimento de Produtos
	Novos	Desenvolvimento de Mercado	Diversificação

Quadro 2 - Matriz de Ansoff

Fonte: Adaptado de Marketing: Concepts and Strategies, p.47

De acordo com Ansoff a empresa poderá melhorar a sua posição dentro dos mercados ou produtos em que está presente ou diversificar, também em termos de mercados ou de produtos. A diversificação envolve aumentar a gama de produtos ou mercados servidos pela empresa, e pode tratar-se de diversificação relacionada caso diga respeito a

produtos ou serviços com relação ao negócio existente, ou de diversificação não relacionada, caso envolva diversificar para novos produtos ou serviços sem relação com o negócio existente (Johnson *et al.*, 2011).

Após a definição das estratégias corporativas, é necessário estabelecer uma estratégia competitiva ou de negócios (Porter, 1989). Essa estratégia pode ser conquistada de diversas formas, sintetizadas por Porter (1989) é em duas propostas globais: liderança de custos e diferenciação. A liderança de custos materializa-se na produção de um produto ou serviço com o menor custo possível dentro de sua indústria, no entanto, o produto ou serviço resultante não pode ficar muito abaixo do padrão de qualidade dos concorrentes (Porter, 1989). Alternativamente, uma organização pode atingir a liderança numa indústria com base numa estratégia de diferenciação, que se baseia na capacidade de proporcionar aos clientes um valor superior, em termos de qualidade, características especiais ou serviço de assistência, o que, em contrapartida, permite a cobrança de um preço *premium* (Porter, 1989).

A tipologia de Porter revela limitações, nomeadamente nos casos em que se observam estratégias híbridas. Uma opção alternativa foi desenvolvida por Bowman e D'Aveni, no seu relógio estratégico (cf. Figura 1), que contempla um maior número de opções.

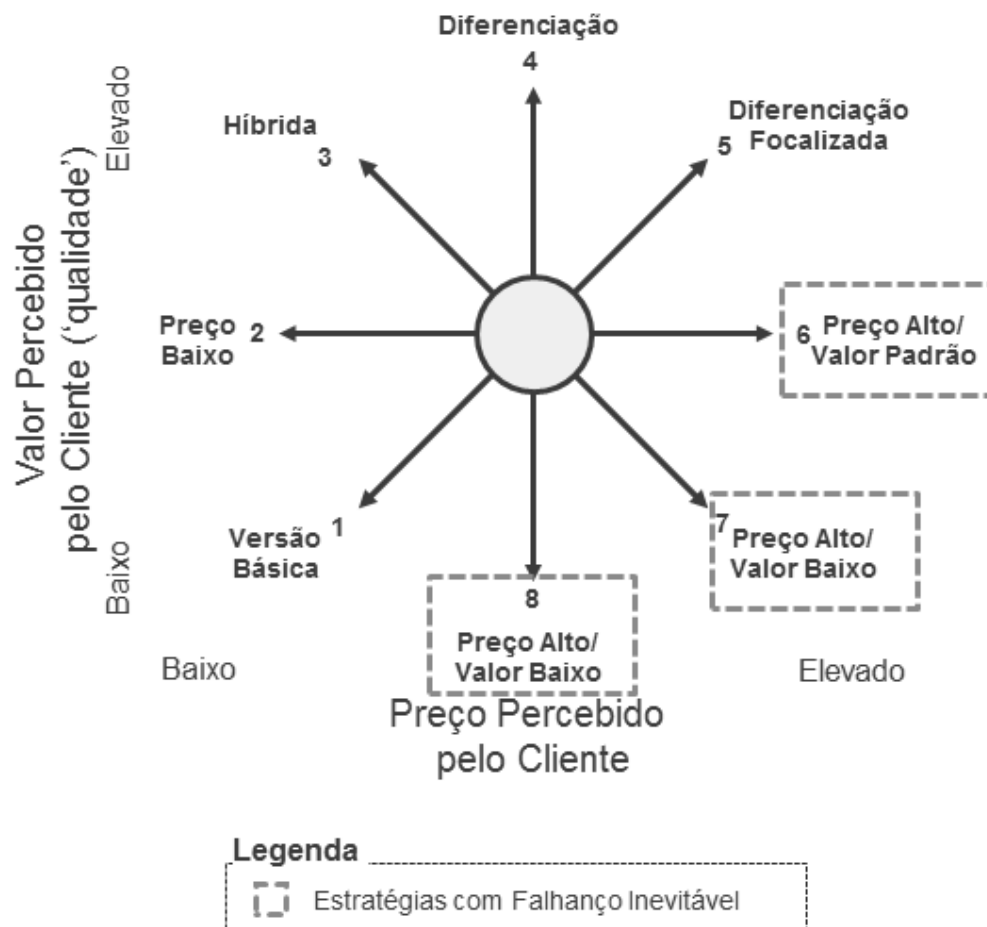


Figura 1 - Relógio Estratégico: opções de estratégia competitivas

Fonte: Adaptado de Marketing: Concepts and Strategies, p.279

Neste relógio, a posição 1 procura combinar preço baixo e baixo valor percebido, focando-se num segmento sensível ao preço. Por sua vez, a posição 2 está relacionada com a liderança de custo advogada por Porter, tentando atingir um preço mais baixo que os concorrentes, ao mesmo tempo que mantém o valor percebido similar aquele oferecido pelos concorrentes. As posições 3, 4 e 5 encaixam-se genericamente em estratégias de diferenciação. A posição 3 visa atingir, simultaneamente, diferenciação e um preço percebido mais baixo que os concorrentes, a posição 4 oferece benefícios que sejam valorizados pelos clientes de forma a que estes aceitem pagar o mesmo preço que a concorrência ou ligeiramente superior, e a posição 5 propõe-se a oferecer benefícios que justifiquem um aumento substancial no preço percebido, pelo que geralmente diz respeito a produtos ou serviços *premium* dirigidos a um nicho de mercado. Nas posições

6, 7 e 8 as estratégias estão destinadas ao fracasso, pois o resultado não gerará vantagens competitivas (Johnson *et al.*, 2011).

A estratégia de Marketing deverá, então, selecionar a estratégia pretendida para os seus mercados e produtos ou serviços e, desenvolver uma visão que, a partir da definição dos objetivos deve desenvolver e implementar um programa de Marketing ajustado às exigências de valor dos clientes-alvo de cada mercado (Cravens e Piercy, 2007).

2.2.3. Objetivos de Marketing

Após a análise situacional, e tendo em conta a ambição estratégica da empresa, a mesma deve definir os objetivos a alcançar no período ao qual o Plano de Marketing diz respeito (Kotler, 2012). Assim, os passos precedentes deverão ter facilitado o processo de definição dos objetivos de Marketing, que são uma afirmação realística do que a organização procura atingir como resultado da análise efetuada (McDonald, 2000). Os objetivos devem ser específicos relativamente à sua dimensão e prazo, pelo que devem ser quantitativos sempre que possível (Kotler, 2012). Desta forma, se uma empresa tem por objetivo aumentar a sua quota de mercado em 12%, deve conseguir medir as mudanças na sua quota de mercado de forma precisa, bem como indicar o prazo para o cumprimento deste objetivo (Dibb *et al.*, 2006).

Os objetivos de Marketing devem ser consistentes com os objetivos gerais da organização e podem ser estabelecidos em termos de volume de vendas, de lucro por unidade, de ganhos em quota de mercado ou da melhoria na satisfação do cliente ou da notoriedade da marca ou produto (Dibb *et al.*, 2006). Adicionalmente, os objetivos devem ser realistas e consistentes (Kotler, 2012).

2.2.4. Segmentação e Definição dos Clientes-alvo

Usualmente uma organização não é capaz de satisfazer as necessidades de todos os potenciais clientes de forma análoga, pelo que estes devem ser divididos em segmentos homogêneos que sejam diferentes entre si (Grönroos, 2000). Um segmento de mercado caracteriza-se por reunir um conjunto de potenciais clientes com determinadas

características, necessidades, comportamentos de compra ou padrões de consumo em comum (Lovelock e Wirtz, 2006).

Para que a empresa possa decidir sobre quais os segmentos de mercado a explorar, deve avaliar os mesmos tendo em conta dois fatores, (1) a atratividade do segmento e (2) os recursos da organização (Kotler, 2012). A atratividade do segmento de mercado inclui todos os aspetos relacionados com o mercado, como o lucro esperado, a sazonalidade, as economias de escala, a intensidade competitiva, a capacidade de desenvolvimento de uma vantagem competitiva, e qualquer outro fator que seja apropriado ter em consideração para um sector e uma empresa em particular, julgando os méritos de cada segmento. Os recursos da organização são compostos por uma serie de fatores, incluindo, por exemplo, a quota de mercado relativa, a capacidade de investigação e desenvolvimento, a qualidade e performance do produto, os recursos financeiros, entre outros. Estes recursos são questões internas à empresa e geralmente são comparados face ao concorrente mais forte e bem-sucedido (Dibb, 2000).

De entre os segmentos de mercado definidos, a organização irá, então, definir quais serão os seus clientes-alvo (*targeting*). No que concerne aos serviços, torna-se difícil satisfazer clientes-alvo cujos desejos e necessidades são demasiado variados, pois estes frequentemente interagem entre si e como tal, influenciam a perceção uns dos outros relativamente aos serviços. Desta forma, se a empresa operar em segmentos muito diferentes entre si deve, sempre que possível, mantê-los afastados uns dos outros (Grönroos, 2004).

2.2.5. Posicionamento

A fase do posicionamento deriva logicamente da segmentação e da definição dos clientes-alvo (Dibb, 2000). O posicionamento é o ato de desenhar a oferta da organização e a sua imagem, que deverá ocupar um lugar distintivo na mente dos clientes-alvo (Kotler, 2012) relativamente aos produtos ou serviços dos concorrentes (Cohen, 2006). Uma estratégia de posicionamento preocupa-se em criar e em manter diferenças distintivas para uma empresa. Essas diferenças deverão ser notadas e valorizadas pelos clientes com os quais a empresa tem maior interesse em manter um

relacionamento de longo prazo. Um posicionamento bem-sucedido exige que se entenda não só as preferências dos seus clientes-alvo, como também as características da oferta da concorrência (Lovelock e Wirtz, 2007).

O posicionamento envolve o desenho de programas de Marketing que irão corresponder às necessidades dos clientes dos segmentos selecionados. Os programas de Marketing serão a ferramenta para posicionar o produto ou serviço na mente do clientes-alvo. (Dibb, 2000).

2.2.6. Marketing-Mix

O termo Marketing-Mix foi introduzido em 1960 por Jerome McCarthy, que divide o Marketing em quatro variáveis, frequentemente designadas pelos “4 P's”, *Product* (produto), *Price* (preço), *Placement* (distribuição) e *Promotion* (comunicação). No âmbito dos serviços acrescentam-se três elementos, associados com a estratégia de entrega de serviços, *People* (pessoas), *Process* (processo) e *Physical Evidence* (evidência física). Estes sete elementos são frequentemente designados como os “7 P's do Marketing de serviços” e representam, no seu conjunto, as variáveis inter-relacionadas que os gestores das organizações de serviços têm que gerir (Lovelock e Wirtz, 2007). Os próximos parágrafos exploram brevemente cada um destes elementos.

- *Produto/Serviço*

De acordo com Kotler (2012), um produto é qualquer coisa que pode ser oferecida num mercado para satisfazer uma necessidade, podendo tomar a forma de bens físicos, serviços, experiências, eventos, pessoas, lugares, propriedades, organizações, informações e ideias. No caso dos bens a satisfação de uma necessidade advém da propriedade de objetos ou dispositivos físicos, ao passo que nos serviços, os benefícios são criados por ações ou desempenhos. (Lovelock e Wirtz, 2007). Existe, assim, ampla concordância em Marketing que a oferta (produto/serviço) é qualquer bem, serviço ou ideia que é oferecida aos clientes para satisfazer um desejo ou uma necessidade (Mathur, 2000).

Os serviços, na maioria das vezes, distinguem-se por três características básicas: (1) são processos que consistem numa atividade ou série de atividades, (2) são produzidos e consumidos simultaneamente, e (3) contam com a participação do cliente (Grönroos, 2004). As atividades que constituem o serviço têm lugar nas interações entre o cliente e os recursos ou sistemas do prestador do serviço (Grönroos, 2004). Esta área, onde as interações com os clientes têm lugar, denomina-se de *front-office* (Verma, 2012). O serviço pode, também, ser constituído por atividades de apoio não visíveis ao cliente, neste caso, a parte do sistema de serviços onde as ações do pessoal e os processos têm lugar denomina-se de *back-office*, e este, em última análise permite a performance do *front-office* (Verma, 2012).

De acordo com Lovelock e Wirtz (2007) devem-se selecionar os aspetos chave da oferta, quer seja um bem ou um serviço, tendo em conta os benefícios que os clientes desejam obter e comparando o seu desempenho com o da concorrência. Desta forma, torna-se necessário estar atento a todos os aspetos do desempenho da oferta que possam criar valor para os clientes.

- *Preço*

A estrutura e custos, as condições de pagamento, o nível de procura, a ação dos concorrentes, entre outros, são fatores a ter em conta aquando da definição dos preços (Lovelock e Wirtz, 2006). As estratégias de preço têm de suportar os objetivos e a estratégia global da empresa. A análise do ambiente gera *inputs* fundamentais para os objetivos de preços, que devem estar em linha com as forças e fraquezas da organização e explorar as possibilidades do mercado. O preço para além de, obviamente, afetar diretamente a receita, é também uma componente do Marketing-Mix e, como tal, contribuiu para a perceção da imagem da oferta por parte dos clientes (Gijbrechts, 2000).

Os custos totais para os clientes incluem mais do que apenas o preço monetário pago pelo produto/serviço (Hoffman *et al.*, 2009). Outros custos incluem dispêndio de tempo, esforços físicos e psicológicos indesejados, despesas de deslocação ou exposição a experiências sensoriais negativas (Lovelock e Wirtz, 2007). Similarmente, o valor total

para o cliente estende-se para além do valor do produto e inclui o valor do serviço, o valor do pessoal e o valor da imagem (Hoffman *et al.*, 2009).

- *Distribuição*

De acordo com Lambin (2000), um circuito de distribuição define-se como uma estrutura formada com o objetivo de colocar bens e serviços à disposição dos clientes, através da intervenção dos parceiros que participam no processo de troca concorrencial. A distribuição implica a entrega dos produtos no local certo, no momento preciso, em quantidade suficiente, com as características pretendidas e com os serviços necessários à sua venda (Lindon *et al.*, 2004). A entrega pode envolver canais físicos ou virtuais, pois a conveniência e rapidez são cada vez mais importantes para o cliente, tornando-se, desta forma, essenciais na estratégia de distribuição (Lovelock e Wirtz, 2007). O processo de distribuição nos serviços ganha grande importância quando os clientes requerem um grande nível de suporte e interação com o prestador de serviços. De facto a pesquisa de Kumar e Kumar (2004) sugere que estes prestadores de serviço(s) deverão focar-se na cultura organizacional e nos valores dos seus clientes tanto como no *design* do serviço.

- *Comunicação*

Os objetivos de comunicação de Marketing podem passar por criar consciência ou conhecimento sobre a oferta de uma empresa e os atributos e benefícios da mesma, criar uma imagem ou desenvolver atitudes favoráveis, preferências ou intenções de compra. (Puth, 2000). No caso dos serviços, as ferramentas de comunicação são especialmente importantes, pois ajudam a criar a imagem e a credibilidade do serviço (Grönroos, 2000), o que muitas vezes pode ser interpretado como uma promessa explícita de serviço na qual os clientes baseiam as suas expectativas iniciais (Hoffman *et al.*, 2009). Neste sentido, os efeitos da comunicação juntamente com outros fatores, como a qualidade técnica dos serviços, moldam a imagem da organização na mente dos atuais e dos potenciais clientes (Grönroos, 2000). Adicionalmente, o serviço é frequentemente

produzido em proximidade com os clientes, pelo que o pessoal deverá ser considerado um público-alvo tanto como os clientes (Hoffman *et al.*, 2009).

Quando uma organização combina ferramentas específicas para comunicar um determinado produto ou serviço essa combinação constitui o mix de comunicação. O mix de comunicação inclui, tradicionalmente, quatro ferramentas: publicidade, venda pessoal, relações públicas e promoção de venda. Atualmente considera-se que inclui, ainda: patrocínio, Marketing direto e comunicação *online* (Dibb *et al.*, 2006). A composição do mix de comunicação de cada empresa pode variar devido a uma série de motivos, tais como os recursos da organização, os seus objetivos, as características dos clientes-alvo, as características do produto ou serviço e o custo e disponibilidade das ferramentas de comunicação. (Dibb *et al.*, 2006).

Segundo Belch e Belch (2008) cada elemento do mix de comunicação é visto como uma ferramenta da Comunicação Integrada de Marketing. Esta última define-se como a coordenação e integração de todas as ferramentas de comunicação dentro de uma empresa num programa de atividades de comunicação de Marketing (Dibb *et al.*, 2006). Neste sentido, o desafio para uma organização é gerir, de modo integrado, todas as fontes de mensagens sobre a empresa e sobre os seus produtos/serviços e todos os meios de comunicação, bem como os efeitos produzidos. Mais concretamente, a abordagem da Comunicação Integrada Marketing procura fazer com que todas as atividades de Marketing e de Comunicação de uma organização projetem uma imagem coerente e unificada para o mercado (Belch e Belch, 2008).

- *Pessoas*

Nos serviços é usual a necessidade de interação direta entre os clientes e os recursos humanos de uma empresa. Desta forma, a qualidade dos serviços depende, muitas vezes, da avaliação feita com base em interações dos clientes com o pessoal de *front-office* (Lovelock e Wirtz, 2007). Os processos refletem o Marketing interno e expõem o facto de os recursos humanos serem críticos para o sucesso dos mesmos (Kotler, 2012).

- *Processos*

Como já foi referido, os serviços são processos que consistem numa série de atividades, que utilizam diferentes tipos de recursos, como sistemas ou pessoas, de modo a encontrar uma solução para um problema do cliente. Os processos podem ser “invisíveis” ou implicar interações diretas com o cliente (Grönroos, 2004). A criação e a entrega de um serviço a um cliente implicam a elaboração e a implementação de processos eficazes. Os processos mal elaborados levam a clientes insatisfeitos, pois implicam a entrega ineficaz do serviço (Lovelock e Wirtz, 2007).

- *Evidência Física*

De acordo com Lovelock e Wirtz (2007) edifícios, equipamento, mobiliário, veículos, entre outros, constituem evidências tangíveis da qualidade dos serviços de uma empresa. As empresas prestadoras de serviços necessitam de especial precaução na gestão das suas evidências físicas, pois estas podem causar um impacto profundo nas percepções dos clientes.

2.2.7. Orçamento de Marketing

A partir da descrição da estratégia deve ser criado um programa de ação e um orçamento. A estratégia fornece uma orientação geral que deve, agora, ser traduzida em ações a empreender para cada uma das componentes do Marketing-Mix e em meios que permitem realizar essas ações. Segundo Lambin (2000), uma vez determinada a linha de ação a seguir, deve produzir-se uma descrição detalhada dos meios que irão ser necessários a cada um dos elementos do programa de Marketing. O programa de ação expõe, então, as ações a empreender, acompanhadas por um calendário e por uma descrição das tarefas e das responsabilidades de cada um para a sua execução. Este programa de ação deve ser traduzido num orçamento de Marketing a ser aprovado pela administração (Lambin, 2000). Este orçamento deve conter os custos estimados de implementação do plano, tais como custos com publicidade, pessoal de vendas, desenvolvimento de canais de distribuição e pesquisa de mercado, entre outros (Dibb *et al.*, 2006). Idealmente, o montante que uma empresa necessita de gastar para cumprir o

seu Plano de Marketing é determinado pelas ações necessárias a realizar para atingir os objetivos, porém, usualmente os orçamentos são determinados com recurso a métodos simplistas, como por exemplo, o dinheiro disponível a determinada altura ou através do cálculo de uma percentagem arbitrária sobre as receitas da empresa (Puth, 2000).

2.2.8. Plano de Implementação e Controlo

De acordo com Kotler (2012) a implementação do Marketing é o processo que operacionaliza o Plano de Marketing em tarefas. Todas as tarefas devem ser alocadas a um ou a vários indivíduos e as responsabilidades claramente identificadas. Note-se que as organizações devem estar preparadas para adaptar o seu plano de implementação caso surjam eventos inesperados que não estavam previstos no plano (Dibb *et al.*, 2006). Por sua vez, o controlo de Marketing é o processo pelo qual as organizações avaliam os efeitos das suas atividades e dos programas de Marketing e, se necessário, procedem a mudanças e ajustes (Kotler, 2012). Assim, o controlo de Marketing detalha a forma como os resultados obtidos deverão ser medidos, através de medidas financeiras como o volume de vendas ou a quota de mercado, ou através de outras medidas como a notoriedade da marca ou a satisfação do consumidor. Neste ponto inclui-se, ainda, a produção de uma calendarização das ações para comparação dos objetivos estabelecidos com os resultados obtidos no tempo (Dibb *et al.*, 2006).

Capítulo 3 – Objetivos e Metodologia

Com o propósito de expor os objetivos subjacentes à elaboração deste projeto, este capítulo visa também apresentar a metodologia utilizada para a elaboração do mesmo. Assim, este capítulo inicia-se com a definição dos objetivos do trabalho, seguindo-se a descrição dos principais constrangimentos ao seu desenvolvimento e, por fim, apresenta-se a metodologia usada.

3.1. Objetivos do Projeto

Este projeto tem como objetivo produzir um Plano de Marketing para o UPTEC para o ano de 2013, contextualizando-o na realidade portuguesa, no que diz respeito ao empreendedorismo e à inovação no país. Assim, pretende-se propor ações e a sua respetiva implementação, ajustando a oferta do UPTEC às necessidades dos seus clientes-alvo e às suas diferentes áreas de atuação.

Como tal, no decorrer deste projeto pretende-se estudar as diferentes estruturas, redes e sistemas de apoio e incentivo disponíveis aos Parques de Ciência e Tecnologia e Incubadoras de Empresas. De seguida, por forma a compreender as necessidades do mercado, visa-se proceder a uma análise interna e externa do UPTEC, com a finalidade de fornecer pistas para a elaboração do Plano de Marketing para esta organização, que se sagra como o objetivo deste projeto.

No ponto seguinte explicam-se os principais constrangimentos na elaboração deste projeto.

3.2. Constrangimentos

Como factores condicionantes na elaboração deste projeto identificam-se a necessidade de realizar *a priori* um estudo aprofundado sobre o UPTEC e a inexistência de um vínculo direto com o mesmo.

No entanto, o principal fator condicionante reside no processo de reformulação estratégica do UPTEC, que implicou a composição de um plano estratégico para o UPTEC para os anos 2012-2016, cuja elaboração se realizou simultaneamente a este projeto. A necessidade de estruturar os objetivos de Marketing em consonância com os objetivos estratégicos da organização reduziu o tempo de elaboração do projeto, dada a necessidade de conhecimento desses mesmos objetivos estratégicos.

No ponto seguinte apresenta-se a metodologia utilizada neste projeto e descrevem-se os seus aspetos operacionais.

3.3. Metodologia adotada

Antes de iniciar a elaboração deste projeto, tornou-se necessário estabelecer o método, a forma de recolha de dados e o procedimento utilizado. O primeiro passo para abordar este projeto foi a revisão da literatura sobre o Plano de Marketing, que pretendeu englobar todos os conteúdos relevantes e necessários para fundamentar o resultado final deste trabalho. De seguida, procedeu-se ao levantamento de todas as informações necessárias para o caso em estudo.

Existem dois tipos de informações: as primárias e as secundárias. Enquanto as informações primárias são recolhidas para uma necessidade específica de pesquisa, as informações secundárias são dados que se encontram já publicados e estão disponíveis para outros propósitos que não os fins da pesquisa (Aaker *et al.*, 2001). Neste projeto recorreu-se a informações secundárias, utilizando dados secundários internos e externos. Os dados secundários internos dizem respeito a dados disponíveis dentro da organização, tais como relatórios internos, e os dados secundários externos encontram-se disponíveis através de fontes externas à organização, como organismos públicos, institutos de estatística ou empresas de estudos de mercado (Ramos, 2007).

Para a análise interna fez-se uso de dados secundários internos e externos. O estudo dos serviços prestados pela organização, bem como os seus processos desenvolvidos internamente, representou uma componente importante para a compreensão e análise dos processos e rotinas do UPTEC, pelo que se tornou necessário recorrer à pesquisa qualitativa, por forma a proporcionar uma melhor visão e compreensão do contexto do

problema. A agregação de dados qualitativos enquadra-se no estudo descritivo, que consiste em descrever situações, acontecimentos e feitos (Sampieri et al., 2006). Para reunir informação sobre a organização e os serviços prestados foi, em primeiro lugar, efetuada uma análise exaustiva do seu *website* (www.uptec.pt) e o acesso a informações provenientes do mesmo foi realizado ao longo de todo o período de elaboração deste projeto. Da mesma forma, por modo a conhecer o percurso do UPTEC foram, ao longo do tempo, analisadas notícias nos media nacionais relativas às atividades do UPTEC, e recolhidas várias entrevistas concedidas por alguns membros do mesmo a diversos órgãos de comunicação social.

Para a realização da análise interna foi, ainda, possível ter acesso a documentos internos descritivos do UPTEC, tais como, “UPTEC Portfólio de Empresas 2012”, “UPTEC Global Presentation”, “UPTEC Indicadores de Dimensão”, “Plano de actividades 2012” e “O Parque de Ciência e Tecnologia da Universidade do Porto (UPTEC) no período 2007 – 2011”. Adicionalmente foi realizada uma breve entrevista informal a Clara Gonçalves, diretora executiva do UPTEC, no dia 21 de Junho de 2012. Numa entrevista informal o objetivo é compilar as perspectivas de análise de um tema ou ampliar o conhecimento sobre um tema, pelo que não há preocupação com o controlo rígido das respostas (Carvalho, 2008).

Para a análise externa utilizaram-se dados secundários externos, procedendo-se, de forma transversal a todo o projeto, a uma familiarização com todas as noções e entidades relevantes para o tema, bem como se desenvolveram ações de *benchmarking* junto de incubadoras de referência em Portugal. Desta forma, foi recolhida informação sobre os serviços oferecidos pelas incubadoras concorrentes através da análise dos seus *websites* e do contacto por *e-mail*, solicitando o envio de informações adicionais. As informações recolhidas foram, de seguida sistematizadas, de forma a permitir a sua análise. Também a pesquisa bibliográfica, nomeadamente em revistas científicas da especialidade de incubação, de empreendedorismo e de inovação e a pesquisa *online* foram ferramentas importantes numa óptica de conhecimento de referências de excelência e das melhores práticas no ramo. Foi também realizada pesquisa documental, isto é, pesquisa realizada a partir de documentos e dados estatísticos elaborados por institutos especializados (Carvalho, 2008), tais como os relatórios efetuados pelo Global

Entrepreneurship Monitor ou o “Benchmarking for Business Incubators” realizado pela Comissão Europeia.

Com o objetivo de compreender a realidade portuguesa, no que diz respeito ao empreendedorismo e à inovação no país, assistiu-se a debates, seminários, conferências e fóruns. Nomeadamente: (1) fórum “Empreendedorismo Criativo: Experiência e novos desafios”, iniciativa integrada no projecto “Serralves Networking” realizada a 14 de fevereiro de 2012, tendo como temas gerais do programa “A promoção de Ecossistemas Criativos” e “Novas Ofertas na Incubação de Negócios Criativos”; (2) debate “Incubadoras e Empreendedorismo Criativo”, realizado pela ADDICT- Agência para o Desenvolvimento das Indústrias Criativas a 14 de março de 2012; (3) conferência “Agenda para o empreendedorismo nas indústrias criativas, com organização da Fundação de Serralves, do IAPMEI- Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação e da ADDICT realizada a 3 de abril de 2012, com os temas “Educação Empreendedora e Cultura Criativa”, “Ligação entre Criatividade e Economia - Inovação e Internacionalização”, “Plataformas de Apoio ao Empreendedorismo Criativo - Serviços e Networking” e “Financiamento a Projectos Empresariais Criativos”; (4) seminário “Grupos de I&D e Indústrias Criativas”, organizado pelo INESC TEC- INESC Tecnologia e Ciência, laboratório associado do INESC- Instituto de Engenharia de Sistemas e Computadores, em parceria com o UPTEC, tendo como tema o desenvolvimento do Centro de Excelência para as Indústrias Criativas e Inovação e o qual terminou com a apresentação de algumas empresas incubadas no polo das Indústrias Criativas do UPTEC e visita às instalações do mesmo. Esta recolha de informação permitiu a elaboração da análise interna e externa do UPTEC, que se apresenta no capítulo seguinte.

Capítulo 4 – O UPTEC

Com vista a contextualizar o caso em estudo, este capítulo inicia-se com uma breve discussão dos conceitos de Parque de Ciência e Tecnologia e de Incubadora de Empresas. De seguida apresenta-se o caso do UPTEC através de uma análise interna e externa à organização, que corresponde à primeira parte do Plano de Marketing.

A análise interna inicia-se com a história e descrição do Parque de Ciência e Tecnologia da Universidade do Porto, apresentando-se, de seguida, a equipa, os *stakeholders* e os clientes-alvo. Posteriormente explica-se o processo de incubação no UPTEC, apresentam-se os serviços oferecidos e o seu posicionamento. Na análise externa procede-se à caracterização da envolvente macro-ambiental do UPTEC com recurso à análise PESTEL e à análise da concorrência, através do levantamento dos concorrentes diretos e indiretos do UPTEC e do seu respetivo estudo.

4.1. Parques de Ciência e Tecnologia e Incubadoras de Empresas

Os Parques de Ciência e Tecnologia e as Incubadoras de Empresas são muitas vezes confundidos, pois para além de prestarem serviços semelhantes, as Incubadoras de Empresas encontram-se, normalmente, inseridas num Parque de Ciência e Tecnologia, embora possam existir separadamente. De seguida distinguem-se os dois conceitos, apresentando a definição de Parque de Ciência e Tecnologia e de Incubadora de Empresas.

A *International Association of Science Parks* (IASP) define um Parque de Ciência e Tecnologia como uma organização gerida por profissionais especializados, cujo principal objetivo é o aumento da riqueza da sua comunidade, através da promoção da cultura de inovação e da competitividade das empresas e das instituições baseadas no conhecimento que lhe estão associadas. Para alcançar estes objetivos, um Parque de Ciência e Tecnologia estimula e gere o fluxo de conhecimentos e de tecnologias entre universidades, instituições de I&D, empresas e mercados; facilita a criação e o crescimento de empresas baseadas na inovação através da incubação e de processos de

spin-off; e fornece outros serviços de valor acrescentado, simultaneamente com espaços e serviços de apoio de elevada qualidade (IASP International Board, 2002).

No que concerne às Incubadoras de Empresas destaca-se a definição da organização norte-americana *National Business Incubation Association* (NBIA). A NBIA define as Incubadoras de Empresas como espaços que cultivam o desenvolvimento de empresas empreendedoras, ajudando-as a sobreviver e a crescer durante o seu início de atividade, altura em que estão mais vulneráveis. Estes espaços representam programas que prestam serviços de apoio e oferecem recursos adaptados às jovens empresas. Os objetivos mais comuns dos programas de incubação são a criação de postos de trabalho, a melhoria do clima empresarial e retenção das empresas numa comunidade, bem como construir ou acelerar o crescimento e diversificação das economias locais (NBIA, 2012).

As Incubadoras de Empresas permitem que as despesas gerais de cada incubada sejam reduzidas através da partilha dos custos, melhorando, assim, significativamente as perspetivas de sobrevivência e crescimento de novas *start-ups* (European Commission, 2002). Desta forma, as Incubadoras de Empresas controlam e reúnem recursos com o objetivo de facilitar o desenvolvimento de *start-ups*, ao mesmo tempo que minimizam o custo do seu fracasso potencial (Hackett e Dilts, 2004). Para além da diminuição de custos, estas entidades proporcionam uma infraestrutura física adequada, muitas vezes localizada perto de estruturas de apoio académicas, especialmente desde que os governos locais começaram fortemente a encorajar a comunidade académica a assumir um papel mais ativo no desenvolvimento económico regional (M'Chirgui, 2012). Na sua essência, as Incubadoras de Empresas são sistemas que conferem estrutura e credibilidade às incubadas, enquanto controlam um conjunto de recursos, como apoio administrativo e de secretariado, acesso a instalações e assistência ao negócio (Smilor, 1987), distinguindo-se entre si pelas diferenças de objetivos dos seus stakeholders, pelos seus critérios de admissão e de saída, a intensidade de conhecimento dos projetos incubados, e a configuração específica das suas instalações e serviços (European Commission, 2002).

Segundo Rowe (2005) um fator chave para o sucesso de um Parque de Ciência e Tecnologia é a sua ligação a uma universidade ou outro instituto de Ensino Superior ou Centro de Investigação, através do qual as empresas do Parque de Ciência e Tecnologia

podem obter *know-how* tecnológico, recursos humanos qualificados e instalações especializadas. Adicionalmente a estes benefícios, o Parque de Ciência torna-se, em parte, uma extensão do campus ou do centro de investigação. Llerena e Tang (2007) afirmam que um Parque de Ciência universitário tem um significado maior do que uma Incubadora. Apesar de ter como função principal o apoio a *start-ups* de base tecnológica, os Parques de Ciência universitários servem como base prática para estudantes universitários e como um *cluster* para empresas afiliadas à Universidade (incluindo empresas de base não tecnológica) (Llerena e Tang, 2007).

Adicionalmente, alguns dos benefícios mais óbvios do envolvimento de uma Universidade com um Parque de Ciência e Tecnologia incluem: contacto com as PME baseadas no conhecimento; uma base para as *spin-offs* da Universidade; um local para as empresas internacionais que querem trabalhar em estreita colaboração com a Universidade; retornos financeiros a partir do Parque de Ciência e Tecnologia que podem apoiar a missão da Universidade; e envolvimento em questões locais ou regionais de desenvolvimento económico (Rowe, 2005). Para Mian (1996) as universidades são extremamente importantes para as empresas de base tecnológica em grandes dimensões: (1) como fonte de acesso a trabalhadores qualificados, a investigação teórica, ao corpo docente e a instalações, e (2) ao nível das ligações estatais universidade-tecnologia-empresendedorismo que visam apoiar o desenvolvimento das empresas.

No que concerne às Incubadoras de Empresas, Bøllingtoft (2005) refere que o principal objetivo das incubadoras universitárias é transformar os resultados da I&D em novos produtos ou tecnologias. Assim, o seu principal interesse será o desenvolvimento de produtos e tecnologias como um fim, ao invés de se focarem na estimulação e desenvolvimento do talento empresarial, das empresas e dos lucros, como acontece noutros tipos de incubadoras. Mas, tal como as incubadoras com fins lucrativos, as incubadoras universitárias possuem um forte envolvimento do sector privado e visam o acompanhamento regular do desempenho das suas incubadas (Mian, 1994).

4.2. Análise Interna

As características internas dos Parques de Ciência e Tecnologia e das Incubadoras de Empresas representam elementos que permite que cada uma destas estruturas se distingam das demais. As incubadoras universitárias distinguem-se por algumas características únicas, como o envolvimento do sector privado, o controlo regular do seu desempenho e o facto da maioria dos seus empreendedores serem graduados da universidade em questão. Como esperado, as incubadoras universitárias fornecem ainda oportunidades de formação para os seus alunos e facilitam a comercialização da pesquisa académica (Bathula *et al.*, 2011). De seguida analisam-se as características do UPTEC, através de uma análise interna que visa identificar os recursos, as limitações e as competências da organização, que posteriormente se traduzirão em forças e fraquezas.

4.2.1. História e Descrição do UPTEC

De acordo com o seu *website* corporativo (www.uptec.pt), o UPTEC é “a estrutura da Universidade do Porto dedicada à incubação de *Startups* e ao acolhimento de Centros de Inovação Empresarial, apoiando a efetiva transferência de conhecimento e tecnologia.”. A sua constituição como organização sem fins lucrativos acontece no mês de setembro do ano de 2006, e desde que inicia a sua atividade em fevereiro de 2007, o UPTEC tem por missão oferecer um ambiente favorável à inovação e à criação de empresas sustentáveis, servindo de ponte de ligação entre o meio universitário e o mercado (cf. Anexo A).

O UPTEC estrutura-se num conjunto de polos temáticos e oferece serviços especializados criados para facilitar o início de atividade empresarial. No entanto, a dispersão geográfica dos polos, bem como a configuração do espaço de cada um dos polos, dificultam o *networking* e a partilha de conhecimento entre as empresas de diferentes sectores incubadas. De facto, no estudo realizado por Pereira (2011), no qual participaram 64 empresas incubadas no UPTEC em 2011 as inquiridas afirmam, nas entrevistas realizadas, que a inexistência de espaços comuns dificulta o estabelecimento de contactos sociais. Os Centros de Inovação Empresarial usufruem de sinergias com os departamentos de I&D+I (Investigação, Desenvolvimento e Inovação), os institutos de

interface da Universidade do Porto e as empresas, sendo que têm ainda acesso ao espaço e infraestruturas tecnológicas oferecidas pelo UPTEC para sediar e operacionalizar as suas atividades de inovação. Estes Centros de Inovação, juntamente com empresas-âncora, isto é, empresas estabelecidas no mercado, cujas características potenciam a rede dentro do Parque, são instalados em espaços vizinhos às *start-ups*, com o objetivo de gerar sinergias com as últimas. Porém, verifica-se uma reduzida colaboração e fragilidades na articulação dos processos entre o UPTEC e a U.Porto e, conseqüentemente, uma incompleta exploração das potencialidades científicas, tecnológicas e de transferência de conhecimento da U.Porto (UPTEC, 2012d).

O UPTEC está organizado quatro polos: Polo Tecnológico, Polo de Biotecnologia, Polo das Indústrias Criativas e Polo do Mar, cuja interligação permite a partilha de recursos e serviços entre estes. No seu conjunto, os polos integravam 107 empresas em 2011, tal como mostra o Quadro 3.

	UPTEC TECH (Polo Tecnológico)	UPTEC BIO (Polo de Biotecnologia)	UPTEC PINC (Polo das Indústrias Criativas)	UPTEC MAR (Polo do Mar)	Nº Total de Empresas
Centros de Inovação/ Projetos Âncora	5	1	5	1	12
<i>Start-ups</i> / <i>Spin-offs</i>	53	9	26	7	95
Nº de Empresas	58	10	31	8	107

Quadro 3 - Número de empresas desenvolvidas nos quatro polos em 2011

Fonte: UPTEC

A grande mais-valia dos edifícios que compõem os quatro polos do UPTEC assenta na sua localização junto das principais Faculdades e Institutos de I&D da Universidade do Porto ligados as áreas tecnológicas. A primeira fase de instalação de projetos empresariais teve lugar em instalações consideradas provisórias, por meio de um

conjunto de pavilhões pré-fabricados que haviam sido construídos para alojar o estaleiro da construção da primeira fase do Metro do Porto. Estas instalações compreendem uma área total de construção de 1.897m². Desde cedo o UPTEC iniciou o processo de expansão das suas instalações que, presentemente, incluirá não só o alargamento da área de incubação, mas também a conclusão do Centro de Inovação da Asprela e dos espaços na Praça Coronel Pacheco e a ampliação da área de incubação do Polo do Mar, em Leça da Palmeira (Jornalismo Porto Norte, 02-09-2011).

O Polo Tecnológico passará de 5.000m² para uma área total de 15.000m², previsivelmente no final do primeiro trimestre de 2013. O investimento realizado neste polo durante o presente ano passa ainda pela criação de um Gabinete de Desenvolvimento de Produto, aberto a empresas externas à UPTEC, para o desenvolvimento de protótipos (Público, 26-01-2012). Por sua vez, o Polo das Indústrias Criativas ocupa uma área de cerca de 2.000 m² e o Polo do Mar ocupa apenas um pequeno edifício com aproximadamente 350 m², que após a reabilitação do antigo “Edifício da Sanidade” do Porto de Leixões, terá uma área total de cerca de 2.000m². Está ainda prevista a inauguração Centro de Inovação do UPTEC, no mês de Setembro do presente ano, que localizado no Campus da Asprela, terá uma área de construção de 1.800 m². Composto por dois pisos, o edifício terá no rés-do-chão laboratórios e centros de inovação destinados, essencialmente a unidades de I&D, sendo o 1º andar um espaço dedicado à incubação de empresas e ao desenvolvimento de projetos de inovação, por parte dos alunos da FEUP, numa espécie de pré-incubação. Assim, este edifício, tal como as restantes infraestruturas do UPTEC, estará provido de equipamentos tecnológicos que potenciam o desenvolvimento e a aceleração destes projetos. Adicionalmente, o UPTEC pretende abrir no próximo ano um novo polo em Vairão, Vila do Conde, dedicado à agricultura de base tecnológica (UPorto Alumni, Maio 2012).

Os polos encontram-se dotados de um vasto leque de equipamentos destinados ao desenvolvimento de novos bens e serviços transacionáveis, como é o caso do Polo do Mar que, após a sua expansão, estará dotado de laboratórios e oficinas e de um auditório. Adicionalmente, para permitir simular experiências em condições de mar, o polo albergará um tanque de cerca de 15 metros de profundidade e, como forma de





prestar serviços de apoio à I&D, à formação e aos programas educacionais, existirá uma embarcação com lotação para 10 pessoas à disposição do polo.

Todas estas obras evidenciam o esforço desenvolvido pelo UPTEC no sentido de criar melhores condições para a aprendizagem, investigação e inovação e os resultados obtidos no passado ano de 2011 traduzidos na criação de 1.100 postos de trabalho através das empresas incubadas revelam o seu contributo para o desenvolvimento socioeconómico da região Norte (Universidade do Porto, 2012a).

O UPTEC como estrutura da Universidade do Porto tem vindo, então, a desempenhar um papel essencial no fomento do empreendedorismo e inovação por esta universidade. Tal facto tem vindo a ser destacado pela COTEC Portugal - Associação Empresarial para a Inovação que, no ano de 2007, distinguiu a Universidade do Porto com o “Prémio Fomento de Empreendedorismo” pelo seu projeto de implementação de um espírito empreendedor entre os seus estudantes, docentes e investigadores. Mais recentemente, em 2012, a COTEC distinguiu a U.Porto com o "Prémio Valorização do Conhecimento e Fomento do Empreendedorismo 2012" na categoria 'Estratégias de Comercialização de Tecnologias'. Este prémio reconhece a Universidade do Porto como a universidade portuguesa com melhores resultados na comercialização do conhecimento gerado nas suas unidades de investigação e no apoio ao empreendedorismo. A atribuição deste prémio teve por base a performance da U.Porto no período 2005-2010 em áreas como o Empreendedorismo de Base Tecnológica, a Transferência de Tecnologia Não-Proprietária e a Propriedade Industrial, destacando-se as 61 *start-ups* criadas no seio da instituição durante o período analisado. Evidencia, ainda, o papel do UPTEC que, desde a sua criação em 2007, fomentou a criação de 112 empresas de diversas áreas (Universidade do Porto, 2012b).

4.2.2. Estrutura e Equipa

A estrutura funcional do UPTEC está organizada em quatro polos e seis departamentos. Os quatro polos que compõem o UPTEC, como já foi referido, estão organizados por áreas temáticas. O Quadro 4 expõe as áreas de especialização a que se dedicam cada um dos polos, bem como a localização dos mesmos.

	Área Temática	Áreas de Especialização Temática	Localização
Polo Tecnológico 	Tecnologia	Energia; Eficiência energética; Tecnologias de informação e comunicação; Robótica e monitorização; Etc.	Campus Universitário da Asprela
Polo de Biotecnologia 	Biotecnologia	Biotecnologia; Indústria farmacêutica; Saúde; Química; Etc.	Campus Universitários do Campo Alegre e da Asprela
Polo Indústrias das Criativas 	Indústrias criativas e culturais	Vídeo e Audiovisual; Televisão e Rádio; Imprensa; Design; Arquitetura; Música; Software Educacional e de Entretenimento Etc.	Praça Coronel Pacheco (Centro do Porto)
Polo do Mar 	Dinâmicas económicas ligadas ao recurso Mar	Tecnologias marinhas; Ambiente e proteção costeira; Energia das ondas e das marés; Construção e reparação naval; Turismo e náutica de recreio; Etc.	Leça da Palmeira, junto ao Porto de Leixões

Quadro 4 - Áreas de especialização e localização dos polos do UPTEC

Fonte: Sistematização própria da informação recolhida em www.uptec.pt

No que diz respeito aos departamentos que fazem parte da estrutura funcional do UPTEC, os mesmos têm responsabilidades transversalmente aos quatro polos, como se demonstra na Figura 2.



Figura 2 - Departamentos UPTEC

Fonte: UPTEC

O departamento de Manutenção, Logística e Qualidade tem como responsabilidade a otimização e monitorização dos procedimentos internos e das relações com os clientes e com o meio envolvente. Por sua vez, o departamento de Marketing e Comunicação visa divulgar o UPTEC e suas empresas internamente e para o exterior. Ao Departamento Administrativo e Financeiro cabe a gestão da contabilidade interna e dos contratos dos clientes e ao departamento Gestão de Obra cabe a conclusão e acompanhamento de empreitadas de construção. O departamento de Gestão de Projetos de Investimento Gestão trata da contabilidade interna e dos contratos dos clientes e o departamento de Redes e Informática tem como responsabilidade a gestão das redes de dados e comunicação.

Relativamente à estrutura de recursos humanos do UPTEC (cf. Figura 3), o seu corpo administrativo e técnico é composto por colaboradores com formação universitária e extenso currículo em diversas áreas, maioritariamente ligados à Universidade do Porto e às áreas de Investigação, Desenvolvimento e Inovação, envolvendo um total de 8 pessoas (UPTEC, 2012c). Dessas 8 pessoas, algumas acumulam funções de direção de polos com a gestão de um ou mais departamentos.

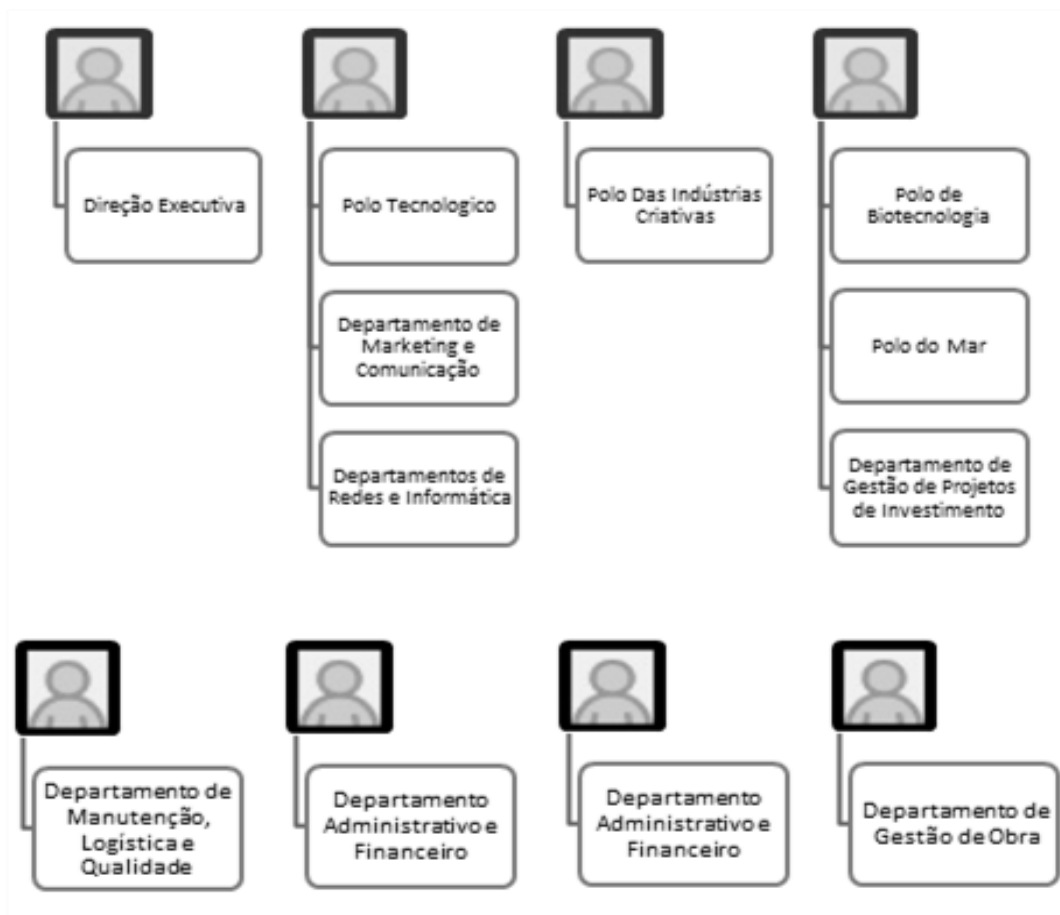


Figura 3 - Estrutura de recursos humanos do UPTEC

Fonte: Elaboração própria

Aos recursos humanos do UPTEC é requerido que fomentem um ambiente de informalidade, flexibilidade e dinamismo, espelhando a cultura organizacional do UPTEC (cf. Anexo C).

No que diz respeito ao modelo de gestão, este irá sofrer alterações. De acordo com o Prof. Jorge Gonçalves, diretor do UPTEC “é possível que, ao longo deste ano, se mude um pouco o modelo de gestão. Estamos a utilizar uma sociedade anónima para tornar a gestão mais profissional e abrir espaço à entrada de novos parceiros: instituições bancárias, empresas, entidades públicas ligadas à economia...”. Assim, a Universidade vai diluir o seu risco e partilhar o investimento.” (UPortoAlumni, 2012).

4.2.3. Stakeholders

As Incubadoras de Empresas podem criar valor para uma variedade de *stakeholders*, mas também dependem de uma variedade de *stakeholders* para ter um modelo de negócios viável (Dee *et al.*, 2011). O UPTEC afigurando-se como um espaço de valorização mútua de competências entre os meios universitário e empresarial assume-se como uma estrutura capaz de valorizar o tecido socioeconómico da região, pelo que depende do envolvimento de diversos *stakeholders*: (1) instituições financeiras que financiam o UPTEC; (2) instituições de Ensino Superior, particularmente a Universidade do Porto, que encontram no UPTEC uma forma de valorizar o ensino e a investigação e apoiar o desenvolvimento de *spin-offs*; (3) administração pública central e local, empresas, associações profissionais e de estudantes e associações empresariais e culturais, pois as Incubadoras de Empresas são um meio para a geração de empregos, riqueza e receita tributária (Todorovic, 2008); (4) Rede PortusPark, da qual o UPTEC é membro; (5) parceiros internacionais e rede europeia de *Business and Innovation Centers* (BIC's)¹, que encontram no UPTEC uma estrutura dinamizadora do empreendedorismo em Portugal; (6) empresas e centros de inovação do Parque, que esperam encontrar no UPTEC é um espaço de valorização mútua de competências entre os meios universitário e empresarial.

Note-se que, devido à dimensão do projeto UPTEC, por vezes torna-se difícil para os *stakeholders* externos obter uma visão global do projeto, o que pode dar azo a uma perceção enviesada do UPTEC (UPTEC, 2012d). Como seria de esperar para um projeto desta dimensão, a conceção inicial do projeto proporciona temporariamente uma estrutura de custos desequilibrada. Note-se que à data de 31 de Dezembro de 2010, o UPTEC tinha celebrado contratos de subsídios a fundo perdido num montante de cerca de 18 milhões de Euros (Universidade do Porto, 2010). No entanto, segundo o Prof. Novais Barbosa, presidente do UPTEC, o equilíbrio da conta de exploração do parque é indicado como um dos desafios futuros do UPTEC, embora refira ainda, que este objetivo que já “não está muito longe” (UPortoAlumni, 2012).

¹ Um BIC é um centro de apoio à criação de empresas que segue um modelo europeu e está integrado na *European Business & Innovation Centre Network*, que o define como uma organização profissional cujo objetivo é promover, estimular e desenvolver a inovação nas PME em todas as fases do seu desenvolvimento, através de um processo de incubação abrangente.

4.2.4. Incubação

À data de divulgação do Portefólio de Empresas UPTEC 2012 (UPTEC, 2012a), no mês Julho do mesmo ano, o Parque albergava 77 empresas, em diferentes fases do processo de incubação física ou virtual, distribuídas pelos polos do UPTEC, como se apresenta no Quadro 5.

	UPTEC TECH (Polo Tecnológico)	UPTEC BIO (Polo de Biotecnologia)	UPTEC PINC (Polo das Indústrias Criativas)	UPTEC MAR (Polo do Mar)	Nº Total de Empresas
Nº de Empresas	43	8	20	6	77

Quadro 5 - Número de empresas integrantes do UPTEC em 2012 nos quatro polos

Fonte: UPTEC

O número total de empresas incubadas inclui quatro Centros de Inovação, instalados no polo tecnológico, e quatro empresas-âncora instaladas no polo das Indústrias Criativas.

O processo de incubação UPTEC compreende três fases: Pré-incubação, Incubação e Aceleração, diferenciadas pelos serviços e programas que as constituem. Uma empresa candidata ao processo de incubação pode integrar o mesmo em qualquer das suas fases, conforme o seu estágio de desenvolvimento no momento de candidatura.

Na fase de Pré-Incubação, pretende-se que as ideias de negócio admitidas que ainda não tenham originado a constituição legal de uma empresa, deem origem a um plano e modelo de negócio viáveis. Este processo tem, normalmente, a duração de 6 meses. Na fase seguinte, a Incubação, a ideia de negócio deverá ter já dado lugar à constituição legal da empresa. Neste momento as empresas devem dar início à entrada no mercado, continuando a desenvolver o seu serviço ou produto, num espaço de tempo que pode durar até 3 anos, podendo ser prolongado por motivos estratégicos. Na fase final, a Aceleração, pretende-se que a empresa expanda o seu negócio, através da angariação de novos clientes no seu mercado inicial e em novos mercados e/ou através do lançamento de novos produtos/serviços. Desta forma, espera-se que durante esta fase a empresa se desenvolva o suficiente para se deslocar para um espaço próprio, no menor período de tempo possível. Por fim, existe, também, a possibilidade de incubação virtual, a qual

possibilita o acesso a todos os serviços do UPTEC, mas mantendo as instalações da empresa virtualmente incubada fora dos polos.

No que diz respeito ao processo de admissão do UPTEC, o mesmo prevê a apresentação de uma ideia de negócio inovadora, seja esta de base tecnológica, científica ou criativa. Após um primeiro contato informal, que deve ter origem do lado do(s) promotor(es) via *e-mail* ou telefone, as ideias serão avaliadas através da realização de uma entrevista/apresentação do projeto. Caso se considere necessário, o(s) promotor(es) terá(ão) de preencher um formulário, disponibilizando informação detalhada, com o intuito de encontrar o nível de incubação mais adequado, bem como para preparar uma proposta dos serviços a oferecer pelo UPTEC. Avaliando caso a caso, os critérios de admissão que o UPTEC utiliza regem-se por três elementos: (1) o grau de ligação à U.Porto, não estando limitado a um grau prévio de ligação, mas tendo em conta o interesse em cooperar com as estruturas da U.Porto e os seus institutos associados; (2) o trinómio recursos humanos, qualidade da ideia e valor de mercado, pretende-se, então, uma equipa que demonstre ser capaz de executar um projeto de carácter tecnológico e inovador com manifesto potencial; (3) o nível a que o projeto poderá beneficiar da proximidade das empresas já instaladas no Parque e o que poderá fazer pelas mesmas. A tomada de decisões de seleção de incubadas exige uma compreensão sofisticada do mercado e do processo de formação de nova empresa, e neste âmbito um *international advisory board* poderia ajudar. No entanto esta é uma estrutura que ainda não existe no UPTEC.

No que diz respeito ao processo de incubação, importa ainda referir a existência de fragilidades na monitorização do desenvolvimento das incubadas e na adequação dos recursos humanos às necessidades de desenvolvimento. Adicionalmente, não existe uma estratégia de colaboração com as empresas após a sua graduação (UPTEC, 2012d).

4.2.5. Serviços

Com o objetivo de permitir que as empresas incubadas se foquem apenas no desenvolvimento do seu negócio, o UPTEC oferece desde a fase de Pré-incubação uma série de serviços facilitadores, tais como secretariado, manutenção das instalações, ligação a internet e telefone e acesso a sala de reuniões e espaços comuns.

Adicionalmente a estes serviços gerais de apoio às empresas, o UPTEC atua, acima de tudo, como facilitador, procurando colocar à disposição das incubadas recursos da Universidade do Porto, como acesso ao conhecimento produzido na U.Porto, nas áreas de investigação, aconselhamento e formação e acesso aos seus recursos materiais, como laboratórios, bibliotecas, oficinas e outras instalações.

As empresas nas fases de Incubação e Aceleração têm ainda acesso a um conjunto de serviços avançados destinados a facilitar o seu desenvolvimento. Estes serviços têm como base a ligação facilitada do UPTEC às estruturas da Universidade do Porto, que permite o acesso a diferentes formações ministradas na mesma, bem como o acesso a um leque de clientes e parceiros empresariais da U.Porto, com quem os utentes da UPTEC poderão criar as suas próprias parcerias. Os serviços de suporte de negócio ou aconselhamento profissional passam pelo apoio ao desenvolvimento do Plano de Negócios, acesso a uma rede de mentores e especialistas renomados da área empresarial, apoio à internacionalização, acesso a programas de formação e apoio ao acesso a capital e a divulgação dos projetos das empresas incubadas.

No que diz respeito à rede de mentores e especialistas, esta baseia-se numa bolsa de mentores à qual as empresas incubadas têm acesso e através da qual podem identificar e selecionar um mentor, isto é, alguém com conhecimento de mercado e experiência profissional comprovada, que considerem ter o perfil mais adequado para as apoiar no seu desenvolvimento. A relação entre o mentor e a incubada é desenvolvida sem a interferência direta do UPTEC e o grau de envolvimento entre ambas as partes varia de caso para caso.

Como exemplo do apoio à internacionalização prestado pelo UPTEC encontra-se a missão empresarial ao Brasil e ao Chile, promovida em Maio de 2012, onde participaram 8 empresas do UPTEC, que teve como principal objetivo a identificação de oportunidades de negócio e parceiros para as incubadas, bem como a interação e o estabelecimento de contactos com incubadoras e centros empresariais da América Latina. A parceria da Universidade do Porto com o governo chileno surge em finais de 2010, por meio de um protocolo com programa *Start-up Chile*, através do qual o UPTEC seleciona, anualmente, por concurso interno, cinco incubadas para se instalarem no Chile ao abrigo deste programa, que financia as empresas com 30 mil euros,

disponibilizando ainda aos promotores uma vasta rede de contactos e um visto de trabalho por um ano. Empresas selecionadas para integrar este programa afirmam ponderar a hipótese de ficar mais tempo no Chile, utilizando o país como base para expandir o seu negócio para os outros países da América Latina e mostram-se satisfeitas com o apoio oferecido pela organização: “Temos vários mentores a ajudarem e, no período de um mês, já tivemos contacto com seis investidores interessados em apoiar o nosso projeto.”, afirma Frederico Câmara, da Blip, empresa participante no projeto (Público, 04-09-2011).

Os empreendedores têm, também, acesso a programas de formação e *workshops* dentro das mais diversas áreas. Ainda no campo da formação, o UPTEC possibilita o acesso, de forma gratuita, a programas de formação de empreendedores e apoio ao desenvolvimento de negócio, em cooperação com a Universidade do Porto, nomeadamente com a Porto Business School.

Através do UPTEC os empreendedores terão, também, contacto facilitado a capital de risco e *business angels*, com os quais o UPTEC estabelece protocolos, apoiando, assim, as incubadas no seu processo de *fundraising*. O UPTEC permite, ainda, que empresas que pretendam desenvolver novos produtos ou serviços a lançar no mercado num prazo de 6 a 12 meses, criem minicentros I+D+I (Investigação, Desenvolvimento e Inovação) no Campus Universitário, apoiando a seleção de equipa para desenvolver a ideia e permitindo que a mesma se instale num pequeno espaço da Incubadora.

Para apoiar as incubadas, o UPTEC tem, ainda, o apoio de diversos parceiros, como o INESC TEC na criação do Centro de Excelência para as Indústrias Criativas e Inovação (CEICI), o Instituto de Engenharia Mecânica e Gestão Industrial (INEG), várias universidades internacionais, programas de internacionalização e a rede *Alumini*.

Para usufruir destes serviços as incubadas pagam uma renda, cujo valor pago é calculado por metro quadrado de área locada. No primeiro ano de incubação, o valor por metro quadrado cifra-se 8,00€, acrescido de 2,00€/m², como contrapartida aos encargos com os serviços que o UPTEC presta. No segundo ano de incubação o valor de 8,00€/m² sofre um acréscimo de 15% e de mais 20% no terceiro ano de incubação. O valor de 2,00€/m² sofre atualizações de acordo com a evolução do índice de preços no

consumidor. As empresas em regime de pré-incubação usufruem de um período inicial de seis meses, durante o qual não lhe é exigido qualquer tipo de pagamento. O uso das estruturas comuns não está sujeito a qualquer pagamento, para todas as empresas, independentemente da fase de incubação em que estas se encontram (UPTEC, 2012b).

As incubadas formulam uma série de expectativas relativamente aos serviços oferecidos, às quais o UPTEC tem dificuldade em corresponder. Por exemplo, no que diz respeito ao acesso a fontes de financiamento, as incubadas têm a perceção que não existe um conjunto de parceiros referenciados na área do financiamento, com os quais possam estabelecer parcerias. Também relativamente à possibilidade de *networking* interno e externo as incubadas vêm as suas expectativas defraudadas, levando a um baixo grau de satisfação (Pereira, 2011).

4.2.6. Segmentação e Definição dos Clientes-Alvo

Como foi já referido, uma organização, regra geral, não consegue satisfazer as necessidades de todos os potenciais clientes de forma igual, pelo que os deve dividir em segmentos.

O UPTEC divide o seu mercado em três segmentos de potenciais clientes distintos: *Start-ups*, Empresas Âncora e Centros de Inovação. O primeiro segmento é constituído por empresas criadas recentemente e que ainda se encontram em fase de desenvolvimento ou maturação do projeto. O segundo segmento é formado por empresas estabelecidas no mercado que pelas suas características se considera que podem vir a desempenhar um papel estimulador da rede no UPTEC. Por fim, o terceiro segmento é composto por empresas presentes no mercado que procuram infraestruturas e condições para desenvolver novos produtos ou serviços, beneficiando de sinergias com os departamentos de i&D+i e Institutos de Interface da Universidade do Porto.

Dentro de cada segmento, o UPTEC tem como clientes-alvo promotores de projetos ou empresas com carácter inovador, que sejam fruto de projetos de pesquisa e desenvolvimento científico e tecnológico e com forte ligação ao tecido económico e empresarial da região em que se inserem. No caso das *start-ups*, os promotores dos

referidos projetos querem-se pessoas singulares, com mais de 18 anos, individualmente ou em grupo, bem como pessoas coletivas constituídas há menos de um ano, que pretendam desenvolver projetos e ideias que ainda não entraram na fase de exploração comercial. Para o UPTEC a comunidade académica assume um papel de destaque como destinatária, incluindo alunos, ex-alunos, docentes, investigadores e projetos provenientes da Universidade do Porto.

4.2.7. Posicionamento

O posicionamento do UPTEC visa passar uma imagem distintiva para os seus clientes-alvo, de forma a ser reconhecido como uma referência no seu propósito. Desde o início da sua atividade, em 2007, o UPTEC considera que “constitui vocação sua posicionar-se como local privilegiado de instalação de empresas em fase de arranque” (UPortoAlumni, 2007).

Atualmente a estratégia de posicionamento do UPTEC pretende que, a médio prazo, o mesmo seja reconhecido como um Parque de Ciência e Tecnologia de referência a nível mundial. Adicionalmente visa que o Parque seja considerado um elemento impulsionador da regeneração do tecido empresarial da região norte de Portugal, refletindo a visão do UPTEC (cf. Anexo B). No seguimento deste propósito, o Parque arrecadou já o financiamento do Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional, através do “ON.2 – O Novo Norte”. Este financiamento foi disponibilizado com o intuito de “promover o UPTEC enquanto Parque de Ciência e Tecnologia de referência na Região do Norte, dinamizador da transferência de conhecimentos entre a Universidade do Porto, os centros de I&D e as empresas.” (CCDR-N e Porto, 2010-08-31).

No que diz respeito à estratégia competitiva da qual advém este posicionamento, entende-se que se trata de uma estratégia de diferenciação, correspondente à posição 5 do Relógio Estratégico apresentado por Bowman e D’Aveni (cf. 2.2.2. Opções Estratégicas). Assim, pretende-se que os clientes-alvo tenham, em relação ao serviço oferecido pelo UPTEC, uma perceção de valor elevado, estando por isso a dispostos a pagar um preço igual ou superior ao da concorrência. A perceção de valor alto por parte dos clientes-alvo está patente na procura elevada por parte dos mesmos, de facto, o Prof.

Jorge Gonçalves, diretor do UPTEC, afirma que “há semanas em que surgem cinco novos projetos de incubação.” (UPorto Alumni, Maio 2012). Consequentemente, “os objetivos iniciais foram largamente ultrapassados. Os pavilhões rapidamente se encheram. O nosso problema foi sempre, e continua a ser, a falta de espaço para a instalação de empresas.”, declara o Prof. Novais Barbosa, presidente do UPTEC (UPortoAlumni, Maio 2012). Relativamente ao preço que os clientes-alvo estão dispostos a pagar, este é comparável às rendas praticadas no mercado. Segundo o Prof. Jorge Gonçalves, o que atrai os projetos e empresas ao UPTEC não são fatores económicos, pois os custos por metro quadrado na UPTEC “são mais caros do que em muitos sítios na cidade e todos os anos as rendas são atualizadas ao ponto de, ao fim de três ou quatro anos, ficarem bastante mais caras”. De facto, “ou as empresas vêm que há uma mais-valia a explorar e pagam porque faz sentido ou saem”. (Ciência Hoje, 31-03-2011).

4.2.8. Mix de Comunicação

Como já foi referido, as ferramentas de comunicação ajudam a criar a imagem do serviço. A combinação dessas ferramentas constitui o mix de comunicação da organização, que pode incluir publicidade, venda pessoal, relações públicas, promoção de venda, patrocínio, Marketing direto, comunicação *online* e *merchandising*. No caso do UPTEC, o departamento de Marketing e Comunicação utiliza como principais ferramentas no seu mix de comunicação as relações públicas, o patrocínio, a comunicação *online* e o *merchandising* com o objetivo não só de divulgar o UPTEC, mas também as suas empresas, a nível interno e externo.

As relações públicas são ações de comunicação que têm como objetivo estabelecer uma relação de confiança entre o UPTEC e os seus públicos externos (clientes, parceiros, opinião pública) e/ou o seu público interno (colaboradores). Neste ponto incluem-se, por exemplo, a divulgação de *newsletters* e notícias e a realização de eventos. O UPTEC estabelece o envio mensal de uma *newsletter* que inclui diversas secções. Após um pequeno sumário podemos encontrar a secção “Acontece no UPTEC” que dá a conhecer as últimas notícias a respeito do UPTEC, de seguida apresenta-se a secção “Empresas UPTEC” que, por sua vez, conta as últimas notícias relativamente às

empresas presentes no Parque e posteriormente encontra-se a secção “Eventos de Interesse” que noticia eventos das mais diversas áreas que poderão ser de interesse para o público do UPTEC. Por fim, a secção “Breves, Curtas e outras informações” apresenta um pequeno *clipping* da presença do UPTEC e das suas empresas na comunicação social, entre outras informações de diversos âmbitos. A *newsletter* é enviada para os endereços de *e-mail* na base de dados do UPTEC, e a sua subscrição e consulta pode ser efetuada através do *website*. Da mesma forma, as notícias pertinentes, que serão apresentadas na *newsletter* do mês podem ser consultadas no *website*, onde são oportunamente atualizadas.

No que concerne à realização de eventos o departamento de Marketing e Comunicação apoia os diretores e responsáveis dos quatro polos na organização e participações em eventos. Neste campo incluem-se a organização de visitas de diversas entidades às estruturas do UPTEC, ações de *networking* para as incubadas, *workshops*, formações, bem como a organização e participação em conferências e fóruns, entre outros. No presente ano de 2012, entre os meses de janeiro a abril, o UPTEC havia já realizado 51 eventos, o que perfaz uma média de 12,75 eventos por mês, ou seja, mais de 1 evento a cada 2 dias úteis. Os eventos e atividades, a realizar durante o ano de 2012, encontram-se discriminados no documento interno do UPTEC “Plano de Actividades 2012/2014”, que por motivos de confidencialidade não é possível apresentar.

No âmbito das relações públicas inclui-se, ainda, a elaboração e divulgação anual do portfólio de empresas que constituem o UPTEC, a gestão da relação com o serviço de Comunicação e Imagem da Reitoria da Universidade do Porto, incluindo a inserção direta de notícias na *newsletter* da Universidade do Porto, bem como as atividades de assessoria de imprensa, que passam pela produção e divulgação de *press-releases* e o contacto com órgãos de comunicação social com vista a divulgar as empresas do UPTEC, com particular ênfase dada aos canais de comunicação específicos, nomeadamente revistas de ciência e revistas de tecnologia. Por fim, a identificação e submissão de candidaturas em nome do UPTEC aos principais concursos internacionais de Parques de Ciência e Tecnologia e incubadoras são um elemento que permite divulgar o UPTEC aos seus públicos externos.

O patrocínio baseia-se no apoio a eventos ou instituições. Esta ferramenta, adequada à comunicação institucional tem um maior impacto a longo prazo. Assumindo-se como parceiro de diversos eventos e instituições, o UPTEC reserva-se no seu patrocínio direto aos mesmos. Não obstante o UPTEC tornou-se patrocinador do evento *Start-up Pirates@Porto*, o primeiro evento do Movimento *Start-up Pirates* a decorrer no Porto, no passado ano de 2011. O Parque apoia, ainda, diversas conferências, seminários, *workshops* e concursos de ideias, como por exemplo, o concurso de ideias de negócio da Universidade do Porto, o iUP25k.

A comunicação *online*, tal como o nome indica, refere-se à comunicação realizada através da internet por meio, por exemplo, do *website* institucional do UPTEC. As atividades de comunicação no *website* passam pela gestão, produção e atualização de conteúdos para o mesmo. Da mesma forma, incluem a gestão e produção de conteúdos dos canais sociais onde o UPTEC se encontra presente, isto é, Facebook, LinkedIn, Twitter, Flickr, UPTECTube e RSS Feeds.

O *Merchandising* consiste no conjunto de técnicas responsáveis pela informação e apresentação destacada dos produtos, como tal, no mix de comunicação do UPTEC importa ainda referir a produção e atualização dos materiais de promoção institucional do UPTEC. Para tal, é necessário ter em conta a identidade visual do Parque, pois esta é essencial para vincar a imagem corporativa do mesmo. O UPTEC, no passado ano de 2011, criou uma nova imagem que pretende que o represente, tendo por base seis conceitos: (1) Inovação, (2) Dinamismo, (3) Pró-Atividade, (4) Empreendedorismo, (5) Interligação (Rede) e (6) Jovem. A partir desta altura cada um dos polos passa a ter uma imagem própria e é reforçada a ligação à imagem da U.Porto, servindo a mesma como marca-caução. A utilização da identidade corporativa desempenha um papel fundamental nas divulgações impressas como cartazes ou *flyers* e em sessões de apresentação, devendo a imagem ser utilizada em todos os documentos produzidos e apresentações visuais, como em *powerpoint*.

4.3. Análise Externa

A Universidade continua a ter o ensino e a pesquisa como as suas principais missões. No entanto, os governos e as agências de desenvolvimento a nível global estão cada vez mais a encorajar as universidades a trabalhar com estes com vista a melhorar a economia das nações e das regiões de novas formas (Rowe, 2005), sendo neste contexto que surgem as incubadoras universitárias. A análise externa que se segue visa analisar esta e outras tendências que se revelam importantes e com as quais o UPTEC é confrontado no mercado. Estas tendências, que são provocadas por fatores que fogem ao controlo da organização, tomarão a forma de oportunidades ou de ameaças.

4.3.1. Análise PESTEL

Como já foi referido a análise PESTEL identifica os fatores políticos, económicos, sociais, tecnológicos, ecológicos e legais, que poderão ter implicações sobre o desenvolvimento futuro dos mercados da empresa. Assim, a identificação destes fatores permite que a empresa antecipe possíveis mudanças e adote contramedidas. O Quadro 6 sintetiza os fatores identificados, cujo impacto positivo ou negativo no UPTEC será exposto posteriormente na análise SWOT.

Político-Legais	Económico	Social	Tecnológico	Ambiental
<ul style="list-style-type: none"> • Estabilidade política conferida pelo governo de maioria (PSD-CDS) • Programa Estratégico para o Empreendedorismo e a Inovação+E+I • Aumento da carga fiscal para empresas • Possibilidade de acesso às redes Enterprise Europe Network Portugal e EBN – European Business and Innovation Centre Network • Existência de polos e <i>clusters</i> de competitividade na região Norte de Portugal • Processo europeu de reindustrialização da economia • Simplificação dos processos de criação de empresas 	<ul style="list-style-type: none"> • Sistemas de incentivos às empresas do QREN • Existência de redes de <i>Business Angels</i> e Capital de risco • Falta de conhecimento na Europa sobre investimento de risco em empresas de base tecnológica • Atual crise financeira a nível global • Aumento do desemprego em Portugal • Dificuldade em conseguir financiamento • Aumento das taxas de juros • Falta de liquidez do sistema financeiro nacional • Diminuição do poder de compra 	<ul style="list-style-type: none"> • Taxa de empreendedorismo em Portugal é a nona mais baixa entre 59 países em 2010 • Falta de Educação para o empreendedorismo • Crescente aumento do número de alunos inscritos e diplomados do Ensino Superior • Crescente mobilidade populacional • Demografia populacional (envelhecimento do país) 	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento de infraestrutura tecnológicas, departamentos universitários, centros de I&D, etc. • Ritmo crescente de obsolescência dos equipamentos (dificuldade para empresas de base tecnológica) • TIs que permitem o funcionamento em redes virtuais abrem novos canais de distribuição para pequenos negócios como muitas das <i>start-ups</i>, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Proteção Ambiental é uma tendência cada vez mais seguida pelas empresas e valorizada pelos consumidores • Novas oportunidades de negócios sustentáveis

Quadro 6 - Análise PESTEL

Fonte: Elaboração própria

- *Fatores Político-legais*

Entre os fatores políticos identificados encontra-se a estabilidade política conferida pelo governo de maioria (PSD-CDS) e o seu Programa Estratégico para o Empreendedorismo e a Inovação+E+I, em vigor desde 8 de Dezembro de 2011. Este programa pretende desenvolver o empreendedorismo através de iniciativas como a “promoção da ligação entre a investigação, a criatividade e a inovação, através da conexão efectiva entre as empresas e as universidades e a promoção da integração nacional nas redes globais de conhecimento” (Diário da República, 2011).

Um fator que também poderá ter um impacto significativo no ambiente externo é o aumento da carga fiscal para empresas. De facto, após a carga fiscal sobre os portugueses (empresas e famílias) registar uma subida nominal de 3,4% em 2010, segundo o INE, espera-se que a carga fiscal em 2012 atinja níveis históricos. Desta forma, a “Proposta de orçamento rectificativo coloca carga fiscal total (impostos mais contribuições) em 36,6% do PIB, o máximo pelo menos desde 1995.” (Jornal de Negócios, 02-04-2012).

Consideram-se, igualmente, como fatores políticos relevantes, a existência de polos e *clusters* de competitividade na região Norte de Portugal, pois estes promovem a articulação entre a oferta e a procura de I&D e soluções inovadoras (cf. Anexo D), e a existência das redes Enterprise Europe Network Portugal (cf. Anexo E) e EBN – European Business and Innovation Centre Network da Comissão Europeia (cf. Anexo F). A participação nestas redes visa, entre outros, o aumento do conhecimento das políticas comunitárias e dos serviços prestados pelas redes e o apoio na internacionalização dos negócios.

O processo de reindustrialização da economia presente em diversos países europeus visa permitir um aumento do investimento privado em I&D e inovação (Vida Económica, 22-06-2012) revelando-se, assim, um fator relevante.

No que diz respeito aos fatores legais, a simplificação dos processos de criação de empresas, através da eliminação de formalidades, a redução do número de procedimentos ou a disponibilização de novos serviços em regime de “balcão único”,

presenciais ou através da Internet segue o objetivo de fomentar o empreendedorismo, revelando-se um fator relevante para o UPTEC.

- *Fatores Económicos*

No que concerne aos fatores económicos que poderão ser relevantes para o mercado do UPTEC, encontramos o sistema de incentivos do QREN - Quadro de Referência Estratégico Nacional (cf. Anexo G) que, para além de conceder incentivos financeiros para a construção Parques de Ciência e Tecnologia e Incubadoras de Empresas em Portugal, visa aumentar a competitividade das empresas através da promoção da articulação entre estas e as entidades do Sistema Científico e Tecnológico e estimular o empreendedorismo qualificado e o investimento estruturante em novas áreas com potencial crescimento. Também a existência de redes de Business Angels (cf. Anexo H) e os fundos de Capital de Risco (cf. Anexo I), agentes de financiamento privados, revelam-se um fator relevante, porém entre as restantes entidades do tecido socioeconómico europeu existe uma falta de cultura e conhecimento sobre o investimento de risco em novas empresas de base tecnológica.

A atual crise financeira a nível global e o consequente aumento de desemprego em Portugal são fatores a ter em consideração. De facto, em Portugal, o empreendedorismo de necessidade aumentou em 2010 (22%) quando comparado com 2007 (10%) (Global Entrepreneurship Monitor, 2012). Da mesma forma, as dificuldades de financiamento, nomeadamente o aumento das taxas de juros, a falta de liquidez do sistema financeiro nacional e a diminuição do poder de compra são fatores económicos a ter em atenção, pois poderão ter implicações no mercado do UPTEC.

- *Fatores Sociais*

Entre os fatores sociais identificados encontra-se a taxa de empreendedorismo em Portugal. De acordo com um dos maiores estudos independentes sobre empreendedorismo a nível mundial, o *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM), realizado em 2010, a taxa de empreendedorismo (TEA) em Portugal é a nona mais

baixa entre 59 países estudados. O valor da taxa TEA portuguesa em 2010 equivale a metade da que havia sido obtida em 2007 (8,8%), o que indica um quadro cada vez menos favorável ao desenvolvimento de iniciativas empreendedoras (Global Entrepreneurship Monitor, 2012).

Outro fator relevante será a falta de formação para o empreendedorismo ao longo da vida. Segundo o GEM 2010, “a opinião dos especialistas portugueses em relação ao contributo do sistema de educação e formação para o fomento do empreendedorismo se reparte entre o parcialmente insuficiente e o nem suficiente nem insuficiente.”. Por fim, a crescente mobilidade populacional, o crescente aumento do número de alunos inscritos e diplomados do Ensino Superior, bem como as alterações à demografia populacional, nomeadamente o envelhecimento do país são fatores que poderão condicionar o ambiente externo do UPTEC.

- *Fatores Tecnológicos*

Relativamente aos fatores tecnológicos, encontramos o desenvolvimento de infraestruturas tecnológicas, departamentos universitários, centros de I&D como um fator externo que poderá ter uma relevância positiva para o mercado do UPTEC. Por outro lado, o ritmo crescente de obsolescência dos equipamentos evidencia-se como um fator a ter em consideração, essencialmente para empresas de base tecnológica e estruturas de desenvolvimento de tecnologia e produto. Por fim, as TIs, que permitem o funcionamento em redes virtuais, abrem novos canais de distribuição para pequenos negócios como muitas das *start-ups*, pelo que são um fator que poderá ter bastante relevância para o mercado do UPTEC.

- *Fatores Ambientais*

No que concerne aos fatores ambientais, verifica-se que, cada vez mais, a proteção ambiental é uma tendência seguida pelas empresas e valorizada pelos consumidores. No seguimento deste ponto, considera-se que poderão surgir novas oportunidades de negócios sustentáveis.

4.3.2. Análise da Concorrência

Como já foi referido os concorrentes constituem uma ameaça direta para a organização. De facto, segundo Serra *et al.* (2004), “a rivalidade entre concorrentes pode ser considerada a mais significativa das cinco forças”. Neste mercado têm-se vindo a verificar uma perceção distorcida da concorrência devido ao aparecimento de novas estruturas de incubação e *coworking* que têm vindo a proliferar-se (UPTEC, 2012d).

Não há duas incubadoras iguais (Allen *et al.*, 1990). Apesar das semelhanças entre incubadoras, estas apresentam diferenças quanto aos seus objetivos e operações (Bøllingtoft *et al.*, 2005). O suporte de negócio aos projetos incubados oferecido por cada instituição é uma característica essencial e diferenciadora. Através da análise da missão nuclear de cada incubadora, isto é, o tipo de apoio que estas se propõem oferecer às empresas incubadas, e da triagem pela sua localização geográfica, encontramos as instituições que poderemos considerar concorrentes diretas.

Utilizando, então, como critério a localização geográfica, concretamente a zona norte do País (Beira Alta, Beira Baixa, Beira Litoral, Douro Litoral, Minho, e Trás-os-Montes e Alto Douro), identificaram-se 27 concorrentes diretas e indiretas do UPTEC (Anexo J). Para circunscrever as concorrentes identificadas a apenas concorrentes diretas do UPTEC, utiliza-se como fator de diferenciação a associação a instituições de ensino superior e/ou a classificação das incubadoras como *Business Innovation Centre* (BIC). Desta forma encontram-se 14 concorrentes diretas do UPTEC (cf. Anexo L).

A análise das concorrentes diretas do UPTEC faz-se, agora, através da observação do suporte de negócio oferecido por cada instituição. Segundo a definição de Klosthen (1995), o suporte fornecido por uma incubadora é constituído por ações que visam o aumento do nível de competências das empresas. Estas ações podem tomar forma através, por exemplo, de apoio à constituição jurídica da empresa, acesso a rede de mentores e especialistas, apoio ao desenvolvimento do plano de negócios, apoio na área financeira, comercial e de Marketing, acesso a programas de formação, apoio à internacionalização, esforços na divulgação dos projetos ou apoio ao acesso a patentes e propriedade intelectual (cf. Anexo M).

De seguida, no Quadro 7 apresentam-se os serviços oferecidos pelas concorrentes diretas, comparativamente com o UPTEC. A recolha dos dados presentes no quadro seguinte foi efetuada através da análise de informação disponibilizada no *website* das referidas instituições e por contacto via *e-mail*.

Incubadora	Apoio à constituição Jurídica da Empresa	Rede de Mentores e Especialistas	Apoio ao Desenvolvimento do Plano de Negócios	Apoio na área Financeira, Comercial e de Marketing	Programas de Formação	Apoio à Internacionalização	Apoio ao Financiamento	Divulgação dos Projetos	Patentes e Propriedade Intelectual
BIC Beira Atlântico	Não	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	Não	Sim	Sim
INova.Gaia - Centro de Incubação de Base Tecnológica de Vila Nova de Gaia	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
CITMAD - Centro de Inovação de Trás-os-Montes e Alto Douro	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
CIEBI - Centro de Inovação Empresarial da Beira Interior	Não	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	Sim	Sim	Não
CiDEB	Não	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Não
Creative Science Park – Aveiro Region	Não	Não	Não	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Sim
IEUA	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Sim	Não
INSERRALVES	Não	Não	Sim	Não	Sim	Não	Não	Sim	Não
Instituto Empresarial do Minho	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Não
Instituto Pedro Nunes (IPN)	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	Sim	Sim	Não
Oficina da Inovação (BIC Minho)	Não	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
SANJOTEC	Sim	Não	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	Sim	Sim
Tecmaia – Parque de C ^a e Tecnologia da Maia	Não	Sim	Não	Não	Não	Não	Sim	Sim	Não
N.E.T.	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Não
UPTEC	Não	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	Não	Sim	Sim ²

Quadro 7 - Serviços oferecidos pelos concorrentes comparativamente com o UPTEC

Fonte: Elaboração própria

² Em colaboração com a UPIN que apoia processos de *spin-off* da U. Porto, de transferência de tecnologia e de registo de patentes.

Através da análise do Quadro 7 verifica-se que, no que concerne aos serviços que o UPTEC não disponibiliza diretamente, isto é, apoio à constituição jurídica da empresa, apoio na área financeira, comercial e de Marketing e apoio ao financiamento, o UPTEC se encontra numa posição desfavorável relativamente às suas concorrentes diretas, visto que pelo menos metade destas oferecem estes mesmos serviços. Importa referir que por serviços de apoio na área financeira, comercial e de Marketing considerou-se apenas aqueles que são prestados diretamente pela incubadora. Quer isto dizer que quando estes serviços são oferecidos por intermédio de mentores ou outras entidades, o mesmo não é considerado. No caso do UPTEC este apoio é dado por intermédio da rede de mentores e especialistas e através de programas de formação, pelo que não é considerado um serviço por si só. Da mesma forma, por apoio ao financiamento entende-se o aconselhamento e suporte direto à obtenção de financiamento e não apenas a facilitação de contato entre as incubadas e as entidades de financiamento, por intermédio da rede, como acontece no UPTEC.

Desta forma, a ampliação da gama de serviços oferecida pelo UPTEC através do acréscimo de serviços revela-se como uma possível forma de combater a concorrência, respondendo eficazmente ao mercado. Assim, a ampliação do leque de serviços englobaria os serviços de apoio à constituição jurídica da empresa e de apoio na área de acesso ao financiamento. Tendo em conta os programas de formação e *workshops* oferecidos nas áreas, comercial e de Marketing, entende-se que será suficiente oferecer o serviço de apoio às atividades de assessoria de imprensa, comunicação e imagem para que as incubadas possam ganhar visibilidade nos seus mercados.

Capítulo 5 – Plano de Marketing do UPTEC

Após a análise interna e externa do UPTEC, realizadas no capítulo anterior, este capítulo tem como objetivo utilizar as informações reunidas para construir a análise SWOT e a matriz TOWS. Passa-se, de seguida para a operacionalização do Plano, através da definição dos objetivos de Marketing, e desenvolvem-se as ações do Marketing-Mix para as sete variáveis: serviço, distribuição, preço, comunicação, pessoas, processos e evidência física. Por fim, justifica-se o orçamento e elabora-se o plano de implementação e controlo.

5.1. Análise SWOT

Com o intuito de diagnosticar a atual posição estratégica do UPTEC procedeu-se ao estudo da sua situação interna e externa, com recurso à análise SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats). Como foi referido anteriormente, a análise SWOT sintetiza as oportunidades e ameaças que resultam do ambiente em que o UPTEC opera, bem como as forças e fraquezas internas à organização facilitando, assim, a compreensão da posição estratégica da organização.

Forças (S)	Fraquezas (W)
<ol style="list-style-type: none">1. Integrado na estratégia da U.Porto para a valorização económica do conhecimento2. Integrado na estratégia de desenvolvimento regional do Norte de Portugal (CCDRN)3. Credibilidade pela sua afiliação à U.Porto4. Acesso ao conhecimento produzido na U.Porto5. Parcerias e rede de contactos (universidades nacionais e internacionais, Parques de Ciência e Tecnologia nacionais e internacionais, Estratégias de Eficiência Coletiva,	<ol style="list-style-type: none">1. Inexistência de um <i>international advisory board</i>2. Dificuldade em corresponder às expectativas das incubadas3. Dificuldade no acesso a fontes de financiamento para as incubadas4. Fragilidade na monitorização do desenvolvimento das incubadas5. Inexistência de uma estratégia de colaboração com as empresas após graduação6. Colaboração reduzida entre os centros de inovação e projetos âncora e as incubadas7. Dificuldades operacionais devido à dispersão geográfica dos pólos

empresas, embaixadas) 6. Especialidades temáticas dos Polos 7. Massa crítica altamente qualificada 8. Quadros da UPTEC dinâmicos e empreendedores 9. Cultura de informalidade e flexibilidade 10. Infraestruturas adaptadas às necessidades dos projetos empresariais instalados (centro de inovação, gabinete de desenvolvimento de produto, estudos de audiovisual, oficinas) 11. Formação dos empreendedores em áreas de gestão e desenvolvimento de negócio (Porto Business School, INESC) 12. Apoio na internacionalização das empresas incubadas 13. Oferta de incubação virtual com acesso à formação e rede UPTEC	8. Fragilidades nas áreas administrativas e financeiras 9. Conceção inicial do projeto que proporciona temporariamente uma estrutura de custo desequilibrada 10. Fragilidades no controlo de gestão 11. Fragilidade na adequação dos recursos humanos às necessidades de desenvolvimento 12. Fragilidades na articulação dos processos entre o UPTEC e a U.Porto 13. Incompleta exploração das potencialidades científicas, tecnológicas e de transferência de conhecimento da U.Porto
Oportunidades (O)	Ameaças (T)
1. Forte aposta política na inovação e empreendedorismo (nacional e europeia) 2. Aposta da Europa no processo de reindustrialização 3. Novas oportunidades de incubação em áreas estratégicas para o país 4. N° crescente de incubadoras internacionais à procura de parcerias 5. Redes de inovação e empreendedorismo (p. ex. Enterprise Europe Network Portugal, EBN – European Business and Innovation Centre Network da Comissão Europeia, <i>Start-upbootcamp</i> - a European <i>start-up</i> accelerator) 6. Redes de Business Angels e Capital de risco 7. Aumento do empreendedorismo baseado no conhecimento dada a atual crise económica 8. Efeito amplificador das empresas de sucesso graduadas do UPTEC	1. Contexto económico desfavorável 2. Falta de cultura e conhecimento na Europa sobre o investimento de risco em novas empresas de base tecnológica 3. Falta de formação para o empreendedorismo ao longo da vida 4. Concorrência distorcida devido ao aparecimento de novas estruturas de incubação e <i>coworking</i> 5. Perceção de stakeholders externos enviesada do projeto dada a sua dimensão

9. Dinâmica criada pelos polos de competitividade e <i>clusters</i> na região Norte de Portugal 10. Elevada taxa de desemprego 11. Simplificação dos processos de criação de empresas	
---	--

Quadro 8 - Análise SWOT para o UPTEC

Fonte: Elaboração própria

A análise do Quadro 8 permite identificar os fatores potencialmente positivos ou negativos para o UPTEC, ou seja, pontos fortes do UPTEC e oportunidades externas e pontos fracos do UPTEC e ameaças externas, respetivamente. De seguida expõem-se os motivos para a identificação destes mesmos fatores.

- *Forças*

Um dos primeiros pontos fortes identificados foi a integração do UPTEC na estratégia da Universidade do Porto para a valorização económica do conhecimento. Prova disto será o galardão atribuído pela COTEC que reconhece a U.Porto pelo seu trabalho ao nível da valorização económica das suas atividades de investigação e da promoção de uma cultura de empreendedorismo na comunidade (cf. 4.2.1. História e Descrição do UPTEC).

Um segundo ponto forte identificado para o UPTEC é o facto do mesmo se encontrar integrado na estratégia de desenvolvimento regional do Norte de Portugal. Esta estratégia permite que o UPTEC receba financiamento proveniente do Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional, através do “ON.2 – O Novo Norte”, enquanto dinamizador da transferência de conhecimentos (cf. 4.2.7. Posicionamento).

A credibilidade da U.Porto, traduzida na sua boa reputação e prestígio, reflete-se no UPTEC, e como tal, é considerado um ponto forte para o mesmo. De acordo com o ranking ibero-americano SIR 2012, a Universidade do Porto encontra-se, em 2012, no 11.º lugar no ranking ibero-americano das melhores universidades de investigação (Scimago Institutions Rankings, 2012). Consequentemente, o acesso ao conhecimento

produzido na U.Porto é considerado um ponto forte para o UPTEC, porquanto a mesma é a universidade que, em Portugal, mais artigos científicos publicam anualmente, liderando a produção científica nacional (Scimago Institutions Rankings, 2012).

As parcerias e rede de contactos do UPTEC afiguram-se como um ponto forte para o UPTEC, bem como a sua massa crítica de recursos humanos altamente qualificados provenientes, sobretudo, da Universidade do Porto (cf. 4.2.3. Stakeholders), adicionalmente os seus quadros dinâmicos e empreendedores e a sua cultura de informalidade e flexibilidade que permite o desempenho das suas funções transversalmente, revelam-se uma componente essencial de sucesso (cf. 4.2.2. Estrutura e Equipa).

As especialidades temáticas dos Polos e respetivas infraestruturas técnicas, adaptadas às necessidades dos projetos empresariais instalados, representam um ponto forte para o UPTEC. De facto, segundo o inquérito realizado por Pereira (2011) a 64 empresas incubadas no UPTEC, 7 em cada 10 empresas referem o facto de ter acesso a instalações chave-na-mão ou a renda das instalações como fator importante para a sua decisão de integrar o projeto no UPTEC.

O UPTEC proporciona formação dos empreendedores em diversas áreas de gestão e desenvolvimento de negócio através das suas parcerias, nomeadamente com a Porto Business School e o INESC, revelando mais um ponto forte. Adicionalmente, o UPTEC proporciona apoio na internacionalização das empresas incubadas (cf. 4.2.5. Serviços). Por fim, encontra-se como ponto forte a oferta de incubação virtual com acesso à formação e rede UPTEC (cf. 4.2.4. Incubação).

- *Fraquezas*

Um primeiro ponto fraco identificado para o UPTEC é a inexistência de um *international advisory board*, que poderia ajudar à tomada de decisões de seleção de incubadas, que exigem uma compreensão sofisticada do mercado e do processo de formação de nova empresa. (cf. 4.2.4. Incubação). Adicionalmente, a incubadora poderia contar com o apoio político do *advisory board*, a fim de garantir subsídios operacionais anuais (Hackett e Dilts, 2004).

Um segundo ponto fraco identificado é a dificuldade do UPTEC em corresponder às expectativas das incubadas (cf. 4.2.5. Serviços). De facto, segundo Pereira (2011), não é possível afirmar que “a incubadora esteja a corresponder às expectativas formuladas pelos promotores dos projetos em todas as dimensões.”.

Um outro ponto fraco identificado é a dificuldade no acesso a fontes de financiamento para as incubadas. No caso do UPTEC, não existe um conjunto de parceiros referenciados na área do financiamento, com os quais as incubadas poderiam estabelecer parcerias (cf. 4.2.5. Serviços).

A fragilidade na monitorização do desenvolvimento das incubadas e na adequação dos recursos humanos às necessidades de desenvolvimento, bem como a inexistência de uma estratégia de colaboração com as empresas após a sua graduação, são fraquezas identificadas (cf. 4.2.4. Incubação).

Um outro ponto fraco reconhecido baseia-se nas dificuldades operacionais decorrentes da dispersão geográfica dos polos, bem como na configuração do espaço de cada um dos polos, pois esta dificulta o *networking* e a partilha de conhecimento entre as empresas de diferentes sectores incubadas (cf. 4.2.1. História e descrição do UPTEC). Cooper *et al.* (2010) sugerem, a respeito deste tema, que a proximidade pode encorajar a comunicação entre empresas, dado que potencia que os membros de cada empresa se cruzem entre si.

A conceção inicial do projeto proporciona temporariamente uma estrutura de custos desequilibrada, devido à dimensão do mesmo (cf. 4.2.3. Stakeholders). Da mesma forma, as fragilidades nas áreas administrativas e financeiras serão um ponto fraco para o UPTEC, no entanto, o equilíbrio da conta de exploração do parque já não está muito longe (cf. 4.2.3 Stakeholders).

Um outro ponto fraco identificado será as fragilidades no controlo de gestão, o que se reflete no facto de o modelo de gestão será alterado em breve (cf. 4.2.2. Estrutura e equipa).

Por fim, a reduzida colaboração entre os centros de inovação, os projetos âncora e as incubadas, as fragilidades na articulação dos processos entre o UPTEC e a U.Porto, bem como a fragilidade na adequação dos recursos humanos às necessidades de

desenvolvimento e a incompleta exploração das potencialidades científicas, tecnológicas e de transferência de conhecimento da U.Porto são pontos fracos identificados (cf. 4.2.1. História e descrição do UPTEC).

- *Oportunidades*

A análise do ambiente externo permitiu a identificação de diversas oportunidades. Desde logo, a forte aposta política na inovação e empreendedorismo, tanto a nível nacional como europeu que, no caso português se reflete no Programa Estratégico para o Empreendedorismo e a Inovação+E+I, atualmente em vigor. Neste seguimento, existe uma oportunidade para novos projetos de incubação em áreas estratégicas para o país.

Uma outra oportunidade identificada é o processo de reindustrialização da economia que tem vindo a acontecer em diversos países europeus, o que permitirá potenciar um aumento do investimento privado em I&D e inovação, criando espaço para um reforço da intervenção das infraestruturas tecnológicas (Vida Económica, 22-06-2012).

Também o crescente número de incubadoras internacionais à procura de parcerias, a existência das redes de inovação e empreendedorismo, como a Enterprise Europe Network Portugal e a EBN – European Business and Innovation Centre Network da Comissão Europeia e a existência de redes de Business Angels e Capital de risco são oportunidades identificadas que podem ajudar ao desenvolvimento de uma incubadora. Da mesma forma, a dinâmica criada pelos polos de competitividade e *clusters* na região Norte de Portugal é considerada uma oportunidade para o UPTEC. Também o efeito amplificador das empresas de sucesso graduadas do UPTEC pode ser visto como uma oportunidade, tendo em conta que se trata de empresas que, após completarem o processo de incubação no UPTEC, com uma sólida carteira de clientes, foram já capazes de se transferirem para um espaço próprio.

Adicionalmente, a atual crise financeira e consequentemente a elevada taxa de desemprego poderá dificultar a empregabilidade de indivíduos com formação superior e/ou especializada o que potencia um aumento do empreendedorismo baseado no conhecimento constituindo, por isso, uma oportunidade para o UPTEC. Por fim, a simplificação dos processos de criação de empresas poderá levar a aumento de potenciais empreendedores, minimizando os entraves com que estes se deparam.

- *Ameaças*

Do lado oposto, a análise do ambiente externo permitiu a identificação de diversas ameaças. Em primeiro lugar, o contexto económico desfavorável e o aumento da carga fiscal para empresas. Também a falta de cultura e conhecimento na Europa sobre o investimento de risco em novas empresas de base tecnológica se revela uma ameaça, podendo implicar a necessidade de recorrer a fundos comunitários por parte das *start-ups*.

Uma outra ameaça identificada trata-se da falta de formação para o empreendedorismo ao longo da vida. Também a perceção enviesada do UPTEC, por parte dos stakeholders externos pode ser considerada uma ameaça pois, devido à dimensão do projeto pode-se tornar difícil para os mesmos obter uma visão global do projeto (cf. 4.2.3. Stakeholders). Por fim, identifica-se como ameaça a concorrência distorcida devido ao aparecimento de novas estruturas de incubação e *coworking* que têm vindo a proliferar-se (cf. 4.3.2. Análise da concorrência).

5.2. Matriz TOWS

Após a análise do ambiente interno e externo através da identificação das forças e fraquezas, oportunidades e ameaças, procede-se ao cruzamento dos vários pares internos e externos, com finalidade de fundamentar uma proposta estratégica.

Estratégias SO	Estratégias WO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Expansão das infraestruturas do UPTEC, através de obras financiadas por fundos comunitários (S10; O1; O2) 2. Divulgar as infraestruturas adaptadas às necessidades de centros de inovação junto de redes de inovação e empreendedorismo (S10; O5) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Procurar novos parceiros para o financiamento das incubadas (W3, O6) 2. Apoiar a criação de novas empresas de base tecnológica, científica e criativa, através da maximização da transferência de conhecimento da U.Porto (W13; O3)
Estratégias ST	Estratégias WT
<ol style="list-style-type: none"> 1. Fazer frente ao contexto económico desfavorável com a promoção de alternativas de incubação com menores custos (incubação virtual) (S13; T1) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Responder às necessidades e expectativas das incubadas através do alargamento do leque de serviços (W2; T4) 2. Alterar a perceção do stakeholders demonstrando que o UPTEC está próximo de atingir o equilíbrio da estrutura de custo (W9; T5)

Quadro 9 - Matriz TOWS para o UPTEC

Fonte: Elaboração própria

A Matriz Tows, apresentada no Quadro 9, apresenta diferentes combinações de fatores internos e fatores externos, que representam estratégias possíveis.

5.3. Opções Estratégicas

A estratégia corporativa do UPTEC expressa-se em três objetivos estratégicos: (1) apoiar a criação de novas empresas de base tecnológica, científica e criativa, (2) atrair centros de inovação de empresas nacionais e internacionais e (3) criar infraestruturas e processos internos (UPTEC, 2012d). As estratégias apresentadas na matriz TOWS podem, assim, ser alocadas aos diferentes objetivos estratégicos do UPTEC, como se expõe no Quadro 10.

Objetivos Estratégicos	Estratégias TOWS
1. Apoiar a criação de novas empresas de base tecnológica, científica e criativa	WO 1: Procurar novos parceiros para o financiamento das incubadas WO 2: Apoiar a criação de novas empresas de base tecnológica, científica e criativa, através da maximização da transferência de conhecimento da U.Porto ST 1: Fazer frente ao contexto económico desfavorável com a promoção de alternativas de incubação com menores custos (incubação virtual)
2. Atrair centros de inovação de empresas nacionais e internacionais	SO 2: Divulgar as infraestruturas adaptadas às necessidades de centros de inovação junto de redes de inovação e empreendedorismo WT 2: Alterar a perceção do stakeholders demonstrando que o UPTEC está próximo de atingir o equilíbrio da estrutura de custo
3. Criar infraestruturas e processos internos	SO 1: Expansão das infraestruturas do UPTEC, através de obras financiadas por fundos comunitários WT 1: Responder às necessidades e expectativas das incubadas através do alargamento do leque de serviços

Quadro 10 - Estratégias da Matriz TOWS alocadas aos objetivos estratégicos do UPTEC

Fonte: Elaboração própria

Para atingir os objetivos estratégicos a que o UPTEC se propõe é necessário definir uma direção a seguir. Esta pode ser representada pela matriz de Ansoff que, como já foi referido, permite sintetizar quatro direções básicas que a organização poderá vir a seguir (cf. 2.2.2. Opções estratégicas). Desta forma, os objetivos estratégicos podem ser agrupados em duas das direções estratégicas apresentadas na Matriz de Ansoff tendo, assim, como base as estratégias de Penetração de Mercado e de Desenvolvimento de Produtos, como se representa no Quadro 11.

		Produtos	
		Existentes	Novos
Mercados	Existentes	Penetração de Mercado	Desenvolvimento de Produtos
	Novos	Desenvolvimento de Mercado	Diversificação

Quadro 11 - Estratégias da Matriz Ansoff seguidas pelo UPTEC

Fonte: Elaboração própria

Os dois primeiros objetivos estratégicos dizem respeito à estratégia de penetração de mercado, pois visam desenvolver um mercado já existente através da oferta de serviços já existentes. Por sua vez, o terceiro objetivo estratégico recai sobre a estratégia de desenvolvimento de produto, pois mantendo-se no mesmo mercado visa oferecer novos produtos, na forma de alargamento do leque de serviços e de construção de novas infraestruturas.

Por sua vez, a estratégia de Marketing deve refletir a direção geral da organização e assume um papel fundamental no desenvolvimento e na implantação das estratégias corporativas em organizações orientadas para o mercado (cf. 2.2.2. Opções estratégicas). Como se referiu anteriormente, o posicionamento pretendido pelo UPTEC, no que diz respeito à estratégia competitiva, visa transmitir uma percepção de valor elevado relativamente ao serviço oferecido com um preço percebido igual ou superior ao da concorrência (cf. 4.2.7. Posicionamento). Trata-se, então, uma estratégia de diferenciação (cf. 2.2.2. Opções Estratégicas). Os objetivos de Marketing definidos no seguimento desta estratégia são apresentados na subsecção seguinte.

5.4. Objetivos de Marketing

Com base na estratégia corporativa, na análise interna e externa efetuadas e fazendo uso dos resultados obtidos no estudo realizado por Pereira (2011) relativamente aos fatores mais importantes na decisão de fixar o projeto na UPTEC, no qual participaram 64 empresas incubadas no UPTEC em 2011, estabelece-se, agora, a forma como o serviço

deve ser trabalhado. Visto que o UPTEC segue uma estratégia de diferenciação, os objetivos de Marketing definidos visam, pelo menos manter a percepção que os clientes-alvo têm do serviço oferecido pelo UPTEC. Apresentam-se de seguida os principais objetivos:

- 1) Dinamizar a comunicação e imagem do UPTEC, pois a força e notoriedade da marca UPTEC é um fator que acrescenta valor. No estudo de Pereira (2011) 65% das inquiridas referiam este fator como motivo para escolherem o UPTEC e 65% encontram-se satisfeitas.
- 2) Alargar a rede de contactos e parceiros do UPTEC que demonstram ser úteis para as incubadas. O apoio proporcionado pelo Parque no estabelecimento de relações externas é indicado como um fator importante por 69% das inquiridas, porém apenas 15% se demonstram satisfeitas.
- 3) Melhorar as ações de *networking* entre incubadas. O grau de satisfação das empresas inquiridas relativamente à possibilidade de desenvolver relações com outras incubadas cifra-se em 6%. Tendo em conta que 67% das inquiridas indicam este fator como importante torna-se essencial melhorar a performance do mesmo.
- 4) Melhorar o acesso à rede U.Porto como fator de decisão para integrar o Parque reúne respostas de 70% das empresas incubadas. No entanto apenas 2% das mesmas se demonstram satisfeitas com os resultados. Tendo em conta que a proposta de valor do UPTEC inclui a possibilidade de usufruto de sinergias com os departamentos de I&D+I e institutos de interface da Universidade do Porto, é fundamental melhorar os processos para tal.
- 5) Alargar o leque de serviços do UPTEC, demarcando-se da concorrência. Assim pretende-se oferecer benefícios valorizados pelos clientes-alvo, como forma de criar valor.

A operacionalização dos objetivos a alcançar é exposta na subsecção seguinte, estruturada nos 7 P's do Marketing-Mix.

5.5. Marketing-Mix

Como já foi referido o Marketing-Mix, no âmbito dos serviços, é composto por sete variáveis: Serviço, Preço, Distribuição, Comunicação, Pessoas, Processos e Evidência Física (cf. 2.2.6. Marketing-Mix). Estas variáveis têm como função a implementação das estratégias definidas, com vista a atingir o público-alvo pretendido.

De seguida apresentam-se as ações para cada uma das variáveis do Marketing-Mix para o UPTEC.

5.5.1. Serviço

O serviço prestado pelo UPTEC é constituído por uma série de atividades que permitem que o mesmo concretize o seu *core business* que, como já foi referido, se traduz na incubação de *start-ups* e no acolhimento de Centros de Inovação Empresarial, apoiando a transferência de conhecimento e tecnologia da U.Porto (cf. 4.2.7. Serviços).

A par dos serviços já prestados pelo UPTEC propõem-se novas ações com o intuito de alargar o leque de serviços oferecidos, de forma a responder ao mercado. Assim, propõem-se que o UPTEC passe a oferecer apoio técnico na fase da constituição jurídica da empresa, bem como apoio às atividades de assessoria de imprensa, comunicação e imagem das incubadas. Adicionalmente, recomenda-se que o UTEC amplie o apoio à procura de financiamento já oferecido, através da intervenção direta do mesmo, proporcionando assistência técnica na elaboração de candidaturas a fundos comunitários e outros incentivos e fontes de financiamento, que não capital de risco e *business angels* (5º Objetivo de Marketing).

Faz também parte da proposta de valor do UPTEC a possibilidade de *networking* entre as empresas incubadas que, como já foi referido, apresenta um nível de satisfação muito baixo. Pereira (2011) explica que a rede existente no UPTEC desenvolve-se sobretudo ao nível de cada um dos polos e que o processo de relacionamento não se está a efetivar. Com o objetivo de incentivar a assiduidade às atividades de *networking* propõe-se dar a conhecer cada uma das empresas e o seu âmbito de atuação, através do envio de um *e-mail* semanal para todas as incubadas. A cada semana serão apresentadas 5 empresas, completando a apresentação das 77 empresas presentes no portefólio de 2012 ao longo

de 16 semanas. Com vista a envolver as empresas neste projeto e torna-las mais cientes dos eventos de *networking*, estas serão convidadas a preparar a sua própria apresentação. Pretende-se que as incubadas possam identificar possíveis parceiras dentro do UPTEC, que até então desconheciam, e incentiva-las a comparecer nos eventos de *networking* regularmente organizados (3ª Objetivo de Marketing).

Adicionalmente, com o objetivo de melhorar o acesso à rede U.Porto propõe-se o incentivo à utilização do portal que se encontra a ser desenvolvido pela Claan³ em parceria com o INESC TEC destinado ao levantamento e divulgação dos recursos e projetos dos grupos de I&D e dos Centros de Inovação e das suas respetivas necessidades a fim de potenciar a sua colaboração com a *start-ups* incubadas. Este incentivo deverá ser feito por meio de uma sessão de apresentação, a ter lugar em cada um dos polos (com o objetivo de potenciar a maior assiduidade possível). Esta sessão deverá ter lugar uma semana antes do lançamento do portal. Um mês após o lançamento do portal deverá ser feita uma nova sessão nos mesmos moldes, com vista a reforçar o incentivo à utilização e esclarecer quaisquer dúvidas (4º Objetivo de Marketing).

5.5.2. Distribuição

A variável distribuição diz respeito aos espaços onde o UPTEC presta o seu serviço. Como já foi referido o UPTEC está organizado quatro polos: Polo Tecnológico, Polo de Biotecnologia, Polo das Indústrias Criativas e Polo do Mar, sendo nos edifícios que compõem cada um dos polos que se dá lugar à prestação de serviços. A distribuição pode ainda ocorrer por meio da incubação virtual, na qual as incubadas têm acesso aos serviços do UPTEC, mas mantêm as suas instalações fora dos polos. No caso de serviços realizados em conjunto com outras entidades, como é o caso das formações proporcionadas em parceria com a Porto Business School, estes serviços podem ter lugar nas instalações das entidades parceiras.

Futuramente, para além dos quatro polos mencionados, a distribuição incluirá também os espaços do Gabinete de Desenvolvimento de Produto e do polo de Vairão que, como já foi mencionado, se prevê estarem concluídos em 2013.

³ Empresa incubada no Polo das Indústrias Criativas

5.5.3. Preço

O UPTEC é uma organização sem fins lucrativos pelo que, como já foi mencionado, o objetivo de equilíbrio da conta de exploração é considerado um dos desafios futuros para o Parque, que no entanto já se encontra próximo. Note-se que no ano de 2011 o UPTEC obteve 420.552€ em rendimentos totais e um resultado líquido de 354.054€ negativos. O preço praticado para a incubação de empresas visa, então, permitir a operacionalização da incubadora e a prestação dos serviços oferecidos. Para tal, como já foi referido anteriormente, as empresas incubadas pagam um valor por metro quadrado de área locada, que cresce anualmente (cf. 4.2.5. Serviços). Este preço pago inclui não só o acesso ao espaço, mas mais importante, o acesso à rede UPTEC.

Tendo em conta o acréscimo repercutido, por ano de incubação, sobre o preço por metro quadrado, e a atualização pelo índice de preços no consumidor aplicada à parcela do preço referente aos serviços proporcionados, juntamente com o facto de 70% das empresas inquiridas no estudo encetado por Pereira (2011) afirmarem que a renda das instalações foi uma das motivações para integrar o projeto na incubadora, propõem-se a manutenção da estratégia de preço do UPTEC.

5.5.4. Comunicação

O departamento de Marketing e Comunicação do UPTEC utiliza como principais ferramentas no seu mix de comunicação as relações públicas, o patrocínio, a comunicação *online* e o *merchandising* com o objetivo de divulgar internamente e para o exterior, não só o UPTEC, mas também suas empresas (cf. 4.2.8. Mix de Comunicação).

Relativamente à dinamização da comunicação da imagem do UPTEC, propõe-se gerir o mix comunicacional com foco nas inaugurações do Gabinete de Desenvolvimento de Produto, da instalação da incubadora do Polo do Mar e do Polo de Vairão. Neste sentido recomenda-se o início da produção de uma imagem dedicada ao futuro polo de Vairão, bem como do Gabinete de Desenvolvimento de Produto. Relativamente a cada inauguração, a mesma deverá ser anunciada através da *newsletter* do UPTEC, no mês anterior ao evento e no mês seguinte deverá ser feita uma síntese do mesmo. A

organização do evento de inauguração deve ter início um mês antes, assim como a produção e divulgação de *press-releases* sobre o mesmo para os órgãos de comunicação social e a produção do *merchadising* dedicado ao evento (1º Objetivo de Marketing).

5.5.5. Pessoas

Como já foi referido, nos serviços é muito usual a interação direta entre os clientes e as pessoas que compõem a organização. Por este motivo, tendo em conta a atividade primária do UPTEC, a sua equipa é composta por elementos ligados às áreas de Investigação, Desenvolvimento e Inovação. O UPTEC afirma fomentar no seio da sua equipa uma cultura jovem e dinâmica, que se reflete na facilidade e informalidade no processo de incubação (cf. 4.2.1 Estrutura e Equipa). Adicionalmente promete às suas incubadas proximidade com os gestores do projeto e equipa de apoio, contudo, as incubadas inquiridas por Pereira (2011) demonstram níveis baixos de satisfação com o suporte da equipa. De facto o grau de satisfação com o suporte da equipa da incubadora ao nível da gestão e ao nível técnico são de 35% e 26% respetivamente.

Desta forma, recomenda-se aumentar a frequência de contacto entre as incubadas e a equipa de gestão, bem como a avaliação periódica do grau de satisfação das mesmas, nomeadamente através da realização reuniões entre ambas as partes trimestralmente.

5.5.6. Processos

A variável processos diz respeito às atividades que dão lugar à criação e entrega de um serviço a um cliente. Como já foi referido, os diferentes departamentos que compõem o UPTEC têm a seu cargo uma série de atividades, cuja execução permite que o Parque cumpra o seu propósito, assegurando todos os seus serviços (4.2.2. Estrutura e Equipa).

Com o objetivo de alargar a rede de contactos e parceiros do UPTEC que possam ser uma mais-valia para as suas incubadas propõe-se a avaliação das áreas nas quais as incubadas mais sentem a falta de parceiros, para que posteriormente se possam encetar esforços para angariar parceiros nessas mesmas áreas. De forma a chegar facilmente a

todas as empresas propõe-se o envio de um inquérito *online*, o que implicará um menor dispêndio de tempo e menores custos (2º Objetivo de Marketing).

5.5.7. Evidência física

Esta variável representa a tangibilidade do serviço, traduzida nos edifícios e equipamentos da organização. As estruturas e espaços podem provocar um forte impacto na percepção da qualidade do serviço pelos clientes. Deste 2006, data da formalização UPTEC, estes elementos têm vindo a melhorar e a ser alvo de elevados investimentos (cf. 4.2.1. História e Descrição do UPTEC).

Assim, recomenda-se a continuidade na aposta na modernização dos equipamentos que constituem a evidência física do UPTEC, bem como a expansão das infraestruturas enquanto o nível de procura pelas mesmas se mantenha em níveis satisfatórios, isto é, o número de projetos promissores que pretendem ingressar no UPTEC se mantenha superior ao número de espaços de incubação disponíveis.

5.6. Orçamento

O orçamento disponível para a execução deste plano é um elemento crucial, no entanto, por motivos de confidencialidade o mesmo não será divulgado. Como já foi referido, o montante que uma empresa aplicaria para cumprir o seu plano de Marketing deveria ser, idealmente, determinado pelas ações que se revelam necessárias concretizar para atingir os objetivos pré-estabelecidos. Porém, o UPTEC, como já foi referido, é uma organização sem fins lucrativos e, como tal, as receitas que aufera visam cobrir custos de operacionalização, sendo que o mesmo é maioritariamente financiado por fundos comunitários. Desta forma, para definição do orçamento do Plano de Marketing UPTEC recorre-se a um método mais simplista, que se baseia na aplicação do dinheiro disponível a determinada altura. Note-se que as ações com maior peso no orçamento serão aquelas relacionadas com as estruturas do UPTEC, nomeadamente, a construção de empreitadas (cf. 5.7.7. Evidência física).

5.7. Plano de Implementação e Controle

O plano de implementação e controle visa operacionalizar o Plano de Marketing em tarefas. Neste ponto, deverá ficar patente a coerência do Plano de Marketing com os objetivos de Marketing definidos, pelo que este é a ultima fase do Plano.

Nesta fase apresentam-se os responsáveis pela implementação de cada uma das ações sugeridas no Marketing-Mix, e apresenta-se o respetivo cronograma para a sua implementação através dos Quadro 12.

Objetivo	Ação	Responsável pela ação	Calendarização
Dinamizar a comunicação e imagem do UPTEC	Produção da imagem do polo de Vairão e Gabinete de Desenvolvimento de Produto	Elemento responsável pelo Departamento de Marketing e Comunicação	Março 2013
	Anunciar inaugurações na <i>newsletter</i> do UPTEC	Elemento responsável pelo Departamento de Marketing e Comunicação	Um mês antes de cada inauguração
	Apresentar síntese das inaugurações na <i>newsletter</i> do UPTEC	Elemento responsável pelo Departamento de Marketing e Comunicação	Um mês após cada inauguração
	Produção e divulgação de <i>press-releases</i> sobre as inaugurações	Elemento responsável pelo Departamento de Marketing e Comunicação	Um mês antes de cada inauguração
	Produção do <i>merchadising</i> dedicado aos eventos das inaugurações	Elemento responsável pelo Departamento de Marketing e Comunicação	Um mês antes de cada inauguração
Alargar a rede de contactos e parceiros que são uteis para as incubadas	Envio inquérito <i>online</i> avaliação de necessidades de parceiros	Elemento responsável pelo Departamento de Manutenção, Logística e Qualidade	Fevereiro 2013
Melhorar as ações de <i>networking</i> entre incubadas	Envio de um <i>e-mail</i> semanal de apresentação de empresas	Elemento responsável pelo Departamento de Manutenção, Logística e Qualidade	Início na semana 1 Fim na semana 16
Melhorar acesso a rede U.Porto	Organização de uma sessão de apresentação do portal, a ter lugar em cada um dos polos	Elemento responsável pelo Departamento de Marketing e Comunicação	Uma semana antes do lançamento do portal
	Organização de uma sessão de esclarecimentos sobre o portal, a ter lugar em cada um dos polos	Elemento responsável pelo Departamento de Marketing e Comunicação	Um mês após o lançamento do portal
Alargar o leque de serviços	Oferecer apoio técnico na fase da constituição jurídica da empresa	Elemento responsável pela direção executiva	Ao longo do ano 2013
	Oferecer apoio às atividades de assessoria de imprensa, comunicação e imagem das incubadas	Elemento responsável pela direção executiva	Ao longo do ano 2013
	Ampliar o apoio oferecido à procura de financiamento	Elemento responsável pela direção executiva	Ao longo do ano 2013

Quadro 12 - Responsáveis e Calendarização das ações

Fonte: Elaboração própria

De seguida, no Quadro 12, procede-se à definição dos indicadores a utilizar para medir o grau de cumprimento dos objetivos de Marketing definidos. O controlo deve ser levado a cabo da forma mais rigorosa possível e, com base nos indicadores definidos, dever-se-ão corrigir quaisquer desvios que se venham a verificar, de modo a cumprir as metas definidas.

Objetivo	Indicadores	Metas	Periodicidade do Controlo
Dinamizar a comunicação e imagem do UPTEC	Tráfego do <i>website</i>	Aumento de 5% após cada inauguração	Trimestral
	Nº de subscritores da Newsletter	Aumento de 3% após cada inauguração	Trimestral
	Nº de notícias divulgadas pelos órgãos de comunicação social sobre o UPTEC e/ou sobre as suas empresas	Aumento 15% do nº de notícias divulgadas por ano	Trimestral
Alargar a rede de contactos e parceiros que são úteis para as incubadas	Nº de parceiros	Angariação de pelo menos 2 parceiros num ano	Semestral
Melhorar as ações de networking entre incubadas	Nº de empresas participantes em encontros de networking	Aumento 10% por semestre	Trimestral
Melhorar acesso a rede U.Porto	Taxa de utilização do portal	Atingir uma taxa de utilização de 30% de empresas num ano	Semestral
Alargar o leque de serviços	Nº de empresas que usufruem dos novos serviços	Usufruto dos serviços por 5 novas incubadas, por semestre	Trimestral

Quadro 13 - Plano de controlo e avaliação de resultados

Fonte: Elaboração própria

Capítulo 6 – Conclusão

Este projeto teve como tema central a elaboração de um Plano de Marketing para o UPTEC – Parque de Ciência e Tecnologia da Universidade do Porto, cujas principais conclusões são apresentadas neste capítulo. Pretende-se também explicar as limitações deste projeto, bem como expor pistas para desenvolvimentos futuros.

O UPTEC, desde a sua constituição em 2006 até à presente data, tem sofrido um contínuo processo de evolução, pelo que não dispunha de um Plano de Marketing devidamente elaborado que tivesse em conta a posição competitiva da empresa. Assim, este plano tem como objetivo apresentar o estudo do caso UPTEC, e a respetiva análise situacional de um Parque de Ciência e Tecnologia que se define como o elo final da “Cadeia de Valor do Empreendedorismo na U.Porto”.

Atualmente existe um número muito elevado de Incubadoras de Empresas a operar no mesmo mercado, de facto, só na região Norte, de momento, existem vinte e sete Incubadoras de Empresas a operar, pelo que se verifica uma competitividade latente entre estas. Como tal, o nível de exigência para estas entidades promotoras do empreendedorismo e inovação tem aumentado, tornando-se essencial orientar a sua oferta para as necessidades dos clientes-alvo. Um dos principais contributos deste projeto foi, então, a ação de *benchmarking* que possibilitou o levantamento da oferta da concorrência bem como perceber novas áreas de oferta possíveis para o UPTEC. Esta ação de *benchmarking* que fez parte da análise do contexto ambiental que envolve o Parque, implicou também o estudo dos sistemas de apoio e incentivo ao empreendedorismo e inovação e as estruturas governamentais ou não, que se encontram ao dispor das incubadoras. A elaboração deste plano exigiu ainda uma análise interna ao UPTEC, o que permitiu compreender as suas forças e fraquezas.

Com as informações recolhidas pretendeu-se, através do desenho deste Plano de Marketing, obter um guia para o UPTEC, no que diz respeito às estratégias das variáveis do Marketing-Mx (serviço, preço, distribuição, comunicação, pessoas, processo e evidência física) e às ações necessárias para alcançar os objetivos propostos.

Como tal, foram gerados cinco objetivos de Marketing, nomeadamente: (1) Dinamizar a comunicação e imagem do UPTEC; (2) Alargar a rede de contactos e parceiros que são uteis para as incubadas Promoção; (3) Melhorar as ações de *networking* entre incubadas; (4) Melhorar acesso a rede U.Porto; (5) Alargar o leque de serviços. Com a definição destes objetivos pretende-se posicionar o UPTEC na mente dos clientes-alvo como prestador de serviços de elevado valor percebido, através de uma estratégia de diferenciação.

Estes objetivos refletiram-se em ações propostas nas sete variáveis do Marketing-Mix e, com o intuito de tornar este Plano de Marketing exequível, elaborou-se um plano de implementação e controlo das ações propostas, bem como a sua calendarização. Com estes contributos espera-se reunir as condições para desenvolver o serviço prestado pelo UPTEC, com foco no cliente e contribuir para o reforço do uso das ferramentas de Marketing no planeamento dos serviços prestados pelo UPTEC.

No entanto, este trabalho tem algumas limitações, desde logo a necessidade de estudo aprofundado sobre o UPTEC para a sua elaboração, dado que nunca antes tinha existido contato entre a autora e o Parque. Neste seguimento, o facto de não existir um vínculo direto entre ambas as partes exigiu um esforço acrescido para a recolha de informações. Também o processo de reformulação estratégica do UPTEC, que exigiu um plano estratégico para o UPTEC para os anos 2012-2016, cuja elaboração se realizou simultaneamente a este projeto considerou-se um constrangimento. Este facto implicou a necessidade de estruturar os objetivos de Marketing em consonância com os objetivos estratégicos ainda por conhecer na data de início deste trabalho.

Para futuros projetos, e no seguimento deste trabalho, sugere-se a avaliação dos resultados obtidos, a curto, médio e longo prazo, decorrentes da implementação das ações sugeridas. Tendo em conta a complexidade das relações que se desenvolvem no seio da incubadora, bem como a heterogeneidade das empresas que compõem o Parque e as diferentes necessidades de cada uma, sugere-se também a elaboração de um Plano de Marketing para cada um dos polos que compõem o UPTEC, os quais têm diferentes dificuldades e limitações conforme o tipo de empresas que acolhem. Cada Plano deverá ser elaborado em contato direto com o responsável por cada polo, tendo em atenção as suas necessidades específicas.

Referências Bibliográficas

- Aaker, D., Kumar, V. e Day, G.S. (2001), *Pesquisa de Marketing*, São Paulo: Editora Atlas.
- Allen D. N. e McCluskey R., (1990). “Structure, policy, services and performance in the business incubator industry”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 15(2), pp. 61–77.
- Bateson, J. E. G.; Wood, E. H. e Kenyon, A. J. (2009), *Services Marketing : concepts, strategies and cases*, London, Cengage Learning EMEA.
- Bathula, H., Karia, M., e Abbott, M. (2011), “The Role of University-Based Incubators in Emerging Economies” Working Paper Nº 22, ISSN- 1176-7383.
- Belch, G. e Belch, M. A. (2008), *Propaganda e Promoção: Uma Perspectiva da Comunicação Integrada de Marketing*, São Paulo: McGraw Hill.
- Bøllingtoft, Anne e Ulhøi, John P., (2005), “The networked business incubator - leveraging entrepreneurial agency?”, *Journal of Business Venturing*, 20, pp. 265–290.
- Camagni, R. (1991), “Local milieu, uncertainty and innovation networks” in R. Camagni (editor), *Innovation Networks, Spatial Perspectives*, London: Belhaven Press, pp.121-144.
- Carvalho, C. M. (2008), *Construindo o saber - Metodologia científica: Fundamentos e técnicas*, São Paulo: Papirus
- CCDR-N e Porto (2010-08-31), “ON.2 aprova projecto para consolidação do UPTEC”, <http://www.ccdn.pt/en/news/on-2-aprova-projecto-para-consolidacao-do-uptec/> acedido a 24 de maio de 2012.
- Ciência Hoje (31-03-2011), “Incubadora da UP está "lotada"”, *Jornal de Ciência, Tecnologia e Empreendedorismo*, <http://www.cienciahoje.pt/index.php?oid=48016&op=all> acedido a 12 de Julho 2012
- Cohen, W. A. (2006), *The Marketing Plan*, Hoben: John Wiley & Sons.

Cooper, C. E., Hamel, S. A., Connaughton, S. L. (2010), *Motivations and obstacles to networking in a university business incubator*, Springer Science+Business Media, LLC 2010.

Cravens, D. W. e Piercy, N. F. (2007), *Marketing estratégico*, São Paulo: McGraw-Hill.

Dashöfer Holding Ltd. e Verlag Dashöfer (2003), *O Plano de Marketing*, Lisboa: Edições Profissionais, Sociedade Unipessoal, Lda.

Dee, N., Livesey, F., Gill, D., & Minshall, T. (2011), *Incubation for Growth: A review of the impact of business incubation on new ventures with high growth potential*, National Endowment for Science, Technology and the Arts, London.

Diário da República (2011), “Programa Estratégico para o Empreendedorismo e a Inovação +E, +I anexo à Resolução do Conselho de Ministros n.º 54/2011, de 16 de Dezembro, publicada no Diário da República, 1.ª série, n.º 240, de 16 de Dezembro de 2011.

Dibb, S. (2000), “Market Segmentation” in *The Oxford Textbook of Marketing*, Blois, K. (editor), Oxford University Press, pp. 380-411.

Dibb, S.; Ferrell, O. C.; Pride, W. M. and Simkin, L. (2006), *Marketing: Concepts and Strategies*, Abingdon: Houghton Mifflin Company.

EBN (2012), “EBN Mission statement”, <http://www.ebn.be/DisplayPage.aspx?pid=14>, acedido a 10 de maio de 2012.

Enterprise Europe Network (2012), “Quem Somos”, <http://www.enterpriseeuropenetwork.pt/Paginas/quemsomos.aspx>, acedido a 10 de maio de 2012.

European Commission (2002), Benchmarking of Business Incubators – Final Report, Center for Strategy & Evaluation Services, <http://www.cses.co.uk/upl/File/Benchmarking-Business-Incubators-main-report-Part-1.pdf>, acedidido a 4 de abril 2012.

Federação Nacional de Associações de Business Angels (2012), “Fundo de Co-Investimento com Business Angels”, <http://www.fnaba.org/>, acessado a 11 de maio de 2012.

Gijbrechts, E. e Campo, K. (2000), “Strategic pricing” in *The Oxford Textbook of Marketing*, Blois, K. (editor), Oxford University Press, pp. 212-244.

Global Entrepreneurship Monitor (2012), “GEM Portugal 2010 – Estudo sobre o Empreendedorismo”, <http://www.spi.pt/p.publicacoes>, acessado a 13 de maio 2012

Grönroos, C. (2000), *Service management and Marketing: A Customer Relationship Management Approach*, New York: John Wiley.

Grönroos, C. (2004), *Service management and Marketing: customer management in service competition*, Chichester: John Wiley.

Hackett, S.M., e Dilts, D.M. (2004), A Systematic Review of Business Incubation Research, *Journal of Technology Transfer*, 29 (1), pp.55-82.

Hooley, G. J., Saunders, J. A. e Piercy, N. F. (2005), *Estratégia de marketing e posicionamento competitiva*, São Paulo: Pearson – Prentice Hall.

IAPMEI / APCRI (2006), “Guia Prático do Capital de Risco”, www.iapmei.pt/resources/download/GuiaPraticodoCapitaldeRisco.pdf, acessado em 15 de maio 2012.

IASP International Board (2002) “IASP Official definition”, <http://www.iasp.ws/publico/index.jsp?enl=1>, acessado em 14 de março 2012.

Johnson, G., Scholes, K. and Whittington, R. (2011) *Exploring Corporate Strategy: Texts and Cases*, London: Prentice Hall.

Jornal de Negócios (02-04-2012), “Carga fiscal atinge níveis históricos em 2012”, artigo por Rui Peres Jorge, http://www.jornaldenegocios.pt/home.php?template=SHOWNEWS_V2&id=548839, acessado a 9 de maio 2012.

Jornalismo Porto Norte (26-09-2011), “UPTEC: novos espaços até ao final de 2013”, http://jpn.c2com.up.pt/2011/09/26/uptec_novos_espacos_ate_ao_final_de_2013.html),
acedido a 16 de março 2012.

Kerin, R. A. e Hartley, S. W. e Berkowitz, E. N. e Ridelius, W. (2008), *Marketing*, São Paulo: McGrawHill.

Keyvani, S. (2011), “A comparison of operational Marketing and strategic Marketing: An organizational perspective”, *African Journal of Business Management*, Vol. 5(19), pp. 7767-7769.

Klofsten, M. e Mikaelsson, A.S. (1995), “Support of Small Business Firms: Entrepreneurs’s Views of the Demand and Supply Side”, *6th ENDEC World Conference on Entrepreneurship*, Shanghai: China, December 7-9, pp. 71-79.

Koo, L. C., Koo, H. e Luk, L. (2008), “A Pragmatic and Holistic approach to Strategic Formulation through Adopting Balanced Scorecard, SWOT Analysis and Blue Ocean Strategy – a Case Study Manufacturer in China”, *International Journal of Managerial and Financial Accounting*, Vol. 1, Nº 2, pp. 127-146.

Kotler, P. e Keller, K.L. (2012), *Marketing Management*, New Jersey: Person Education, Inc.

Kumar, R. and Kumar, U. (2004), “A conceptual framework for the development of a service delivery strategy for industrial systems and products”, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 19, Nº5, pp. 310-9.

Lambin, J. (2000), *Marketing Estratégico*, Lisboa: McGraw-Hill de Portugal, Lda.

Lambkin, M. (2000), “Strategic Marketing in a Modern Economy” in *The Oxford Textbook of Marketing*, Blois, K. (editor), Oxford University Press, pp. 438-451.

Lindon, D., Lendrevie, J., Lévy, J., Dionísio, P. e Rodrigues, J. V. (2004), *Mercator XXI: Teoria e Prática do Marketing*. Lisboa: Dom Quixote.

Llerena, P. e Tang, M.F. (2007) “Who runs better, a business incubator located in a university science park or in a science & technology industrial park?”, Apresentado na conferência Druid Winter, Aalborg.

Lovelock, C. e Wirtz, J. (2006), *Services Marketing: People, Technology, Strategy*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Lovelock, C. e Wirtz, J. (2007), *Pessoas, Tecnologia e Resultados*, São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Mathur, S. (2000), “Offerings and Markets: The Main Elements of Strategic Marketing Decisions” in *The Oxford Textbook of Marketing*, Blois, K. (editor), Oxford University Press, pp. 357-377.

McDonald, M. (2000), “Marketing Planning” in *The Oxford Textbook of Marketing*, Blois, K. (editor), Oxford University Press, pp. 454-472.

M'Chirgui, Z. (2012), “Assessing the Performance of Business Incubators: Recent France Evidence”, *Business and Management Research*, Vol. 1, Nº1, pp. 62-76.

Mian, S. A. (1994), “US University sponsored technology incubator: An overview of management, policies, and performance”, *Technovation*, 14(8), pp. 515-529.

Mian, S.A. (1996), “The university business incubator: A strategy for developing new Research/technology-based firms”, *Journal of High Technology Management Research*, 7(2), pp. 191-208.

NBIA – National Business Incubation Association (2012), http://www.nbia.org/resource_library/what_is/index.php, acessado a 14 de março 2012.

Pereira, J. F. M (2011), “Incubadoras Universitárias – Expectativas e Avaliação do Potencial de Desenvolvimento de Rede”, Dissertação do Mestrado em Economia e Administração de Empresas da Universidade do Porto.

Porter, M. (1979), “How competitive forces shape strategy”, *Harvard Business Review*, March/April.

Porter, M. (1980), “The Competitive Advantage of Nations”, in W. Lazonick e W. Mass, *Organizational Capability and Competitive Advantage*, Hants: Edward Elgar Publishing, pp. 173-193.

Porter, M. (1989), *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*, São Paulo: Campus.

Porter, M. (2008), “The Five Competitive Forces that Shape Strategy”, *Harvard Business Review*, January, pp. 86-104.

Proença, J. F. (2008), *Marketing de Serviços Públicos: Casos de Estudo Portugueses*, Lisboa: Escolar Editora.

Público (04-11-2011), “Chile é o destino de empresas inovadoras do Porto”, artigo por Isabel Sottomayor, pp. 40-41.

Público (26-01-2012), “Obra que triplica área do Polo Tecnológico”, artigo por Patrícia Carvalho, p. 20.

Puth, G. (2000), “Marketing Communications” in The Oxford Textbook of Marketing, Blois, K. (editor), Oxford University Press, pp. 271-290.

QREN (2007-2013), “Sistema de Apoio a Parques de Ciência e Tecnologia e Incubadoras de Empresas de Base Tecnológica”, www.qren.pt/download.php?id=610, acessado em 8 de maio 2012.

Ramos, P. (2007), “Pesquisa de Mercado”, Universidade Fernando Pessoa

Ratinho, T. e Henriques, E. (2010), “The role of science parks and business incubators in converging countries: Evidence from Portugal”, *Technovation*, 30(4), pp. 278-290, ISSN 0166-4972.

Rowe, D. N. E. (2005), “Universities and Science Park based Technology Incubators”, University of Warwick Science Park.

Scimago Institutions Rankings (2012), *SIR World Report 2012: Global Ranking*, SCImago Research Group

Serra, F. A. R. Torres, M. C. S. e Torres, A. P. (2004), *Administração Estratégica: conceitos, roteiro prático e casos*, Rio de Janeiro: Reichamnn e Affonso Editores.

SIFIDE – Comissão Certificadora para os Incentivos Fiscais à I&D Empresarial (2010), “Sistemaa de Incentivos Fiscais À I&D Empresarial: 2006-2008”, www.fct.pt/documentos/SIFIDE_2006-08.pdf, acessido a 21 de setembro 2012

Smilor, R. (1987), “Managing the incubator system: critical success factors to accelerate new company development”, *IEEE Transactions on Engineering Management*, 34(3), pp. 146-155.

Todorovic, Z. W. e Suntornpithug, N. (2008), The multi-dimensional nature of university incubators: capability/resource emphasis phases”, *Journal of Enterprising Culture*, Vol. 16, Nº 4, pp. 385–410.

Universidade do Porto (2010), “Relatório de Contas Consolidadas Ano 2010”.

Universidade do Porto (2012a), “Relatório de Gestão e Contas Ano 2011”.

Universidade do Porto (2012b), “Universidade do Porto é a que mais promove Inovação”, Reitoria da Universidade do Porto, Gabinete de Comunicação e Imagem, http://sigarra.up.pt/up/noticias_geral.ver_noticia?p_nr=13241, acessido a 8 de Junho 2012.

UPortoAlumni (2007), “O UPTEC vai iniciar a sua actividade”, Revista dos Antigos Estudantes da Universidade do Porto, Nº 22, I Série, p. 15.

UPortoAlumni (2012), “A rota de crescimento do UPTEC”, Revista dos Antigos Estudantes da Universidade do Porto, Nº 16, II Série, Maio de 2012, pp. 12-15.

UPTEC (2012a), “UPTEC Portfólio de Empresas 2012, Associação de Transferência de Tecnologia da Asprela, http://issuu.com/uptec/docs/uptec_portfolio_de_empresas_2012, acessido a 5 de Junho 2012.

UPTEC (2012b), “O Parque de Ciência e Tecnologia da Universidade do Porto (UPTEC) 2007-2011, Associação de Transferência de Tecnologia da Asprela.

UPTEC (2012c), “Plano de Actividades 2012”, Associação de Transferência de Tecnologia da Asprela.

UPTEC (2012d), “Plano Estratégico do Parque de Ciência e Tecnologia da Universidade do Porto 2012-2016”, Associação de Transferência de Tecnologia da Asprela.

Verma, H. V. (2012), *Services Marketing – Text and Cases*, New Delhi: Dorling Kindersley.

Vida Economica (22-06-2012), “Reindustrialização da economia potencia aumento do investimento privado em I&D e inovação”, artigo por Marc Barros, p. 5.

Westwood, J. (2007), *O Plano de Marketing*, São Paulo: M.Books.

Sítios na internet:

<http://www.uptec.pt>

Anexos

Anexo A – Missão do UPTEC

O UPTEC tem por Missão promover a criação de empresas de base tecnológica, científica e criativa e atrair centros de inovação de empresas nacionais e internacionais, através de um modelo económico sólido, apoiado na transferência de conhecimento.

Anexo B – Visão do UPTEC

Sermos, em 2020, um Parque de Ciência e Tecnologia de referência mundial, motor da regeneração do tecido empresarial da região norte de Portugal.

Indicadores:

- Gerar um volume de negócios anual em 2020 superior a 3 vezes o volume de investimento público no UPTEC;
- Apoiar a criação de 350 novas empresas e gerar 5000 novos empregos;
- Gerar um volume de prestação de serviços entre grupos de I&D da U.Porto, empresas e centros de inovação igual ao investimento da U.Porto no UPTEC.

Anexo C - Cultura UPTEC

Fazem parte da cultura organizacional do UPTEC os seguintes valores a promover e conservar:

- Informalidade;
- Flexibilidade;
- Facilidade e informalidade no processo de incubação;
- Abordagem segundo novos padrões culturais;
- Visão macro;
- Temáticas associadas aos polos;
- Confiança;
- Proximidade com os gestores do projeto;

- Sentido de futuro;
- Diversidade de eventos realizados pelo UPTEC;
- Equipa de apoio;
- Aprendizagem com a experiência adquirida / partilha de dificuldades /contacto com pares;
- Energia e dinâmica;
- Cultura jovem.

Anexo D - Polos de competitividade e *Clusters* na região Norte de Portugal

A existência de polos de competitividade e *clusters* na região Norte de Portugal promove a articulação entre a oferta e a procura de I&D e soluções inovadoras. O UPTEC colabora, atualmente, com o Cluster das Indústrias Criativas na Região do Norte através da ADDICT e com o Cluster do Conhecimento e da Economia do Mar através do Oceano XXI.

Em Portugal existem 19 *clusters* reconhecidos. São eles:

- Cluster das Empresas de Mobiliário de Portugal
- Cluster das Indústrias Criativas na Região do Norte
- Cluster do Conhecimento e da Economia do Mar
- Cluster Habitat Sustentável
- Cluster Vinhos da Região Demarcada do Douro
- Polo de Competitividade da Moda
- Polo de Competitividade da Saúde
- Polo de Competitividade e Tecnologia Agro-industrial: alimentos, saúde e sustentabilidade
- Polo de Competitividade e Tecnologia da Energia
- Polo de Competitividade e Tecnologia das Indústrias da Mobilidade – Portugal Mobi 2015
- Polo de Competitividade e Tecnologia das Indústrias de Base Florestal
- Polo de Competitividade e Tecnologia das Indústrias de Refinação, Petroquímica e Química Industrial
- Polo de Competitividade e Tecnologia Engineering & Tooling
- Polo de Competitividade e Tecnologia Turismo 2015
- PRODUTECH Polo das Tecnologias de Produção
- TICE.PT Polo das Tecnologias de Informação, Comunicação e Electrónica

Anexo E - Rede Enterprise Europe Network

A Enterprise Europe Network é a maior rede europeia de informação às empresas. Esta rede foi criada pela Comissão Europeia (CE) no âmbito do Programa Quadro para a Competitividade e Inovação, encontrando-se também presente em Portugal.

Em Portugal, a rede encontra-se representada em território nacional, incluindo as regiões autónomas dos Açores e da Madeira, através da distribuição regional das nove entidades públicas e associativas que compõem o consórcio que compõe a rede no país. As entidades que compõem a Enterprise Europe Network em Portugal são a ADI, ACIF-CCIM, AIDA, AIMINHO, CCDR - Algarve, CCIPD, CEC/CCIC, INPI e o IAPMEI, cabendo a esta última a liderança da rede no país.

Especialmente orientada para as pequenas e médias empresas (PMEs) a Enterprise Europe Network está presente em mais de 44 países, instituindo mais de 500 pontos de contacto, numa lógica de “serviço de balcão único”. Esta rede disponibiliza um leque de serviços de apoio à inovação e internacionalização, abrangendo várias áreas de intervenção, tais como a facilitação ao acesso a novos mercados internacionais, com o intuito de aumentar a competitividade no europeia e promover o desenvolvimento empresarial.

São diversos os serviços disponíveis aos quais as empresas integrantes da rede podem aceder. Em primeiro lugar, as empresas têm um acesso simplificado a informação europeia e aconselhamento através de um único ponto de contacto. Esta informação versa sobre diversos temas, tais como regulamentação comunitária, ou programas de financiamento na União Europeia dirigidos às PME.

Em segundo lugar, a rede facilita às empresas o aproveitamento de oportunidades de negócio e o encontro de parcerias que incentivem a cooperação e a atividade empresarial internacional, através da difusão e intermediação das mesmas.

Por último, a Enterprise Europe Network apoia as PME no acesso a programas comunitários de inovação e de parcerias estratégicas, através do aconselhamento na participação em programas de apoio à I&DT ou ao empreendedorismo qualificado, financiados pela União Europeia (Enterprise Europe Network, 2012).

Anexo F - Rede EBN – European Business and Innovation Centre Network da Comissão Europeia

A EBN - European Business & Innovation Centre Network, criada em 1984, surge da iniciativa conjunta da Comissão Europeia, e do primeiro Business and Innovation Centre (BIC). A EBN é composta por mais de 200 entidades, espalhadas pela Europa e não só, reunindo incubadoras, centros de inovação e empreendedorismo e BIC's, isto é, centros de apoio à criação de empresas que seguem um modelo europeu. A EBN define um BIC como uma organização profissional cujo objetivo é promover, estimular e desenvolver a inovação nas PME em todas as fases do seu desenvolvimento, através de um processo de incubação abrangente. A missão da EBN é, então, promover o crescimento dos BICs, dentro e fora da União Europeia. Para isso, a EBN pretende facilitar a difusão de conhecimentos especializados em diversas áreas, agindo como ponto de contacto entre os seus associados e outras organizações, nomeadamente a Comissão Europeia (EBN, 2012)

Anexo G - Quadro de Referência Estratégico Nacional (QREN).

O fomento da cooperação entre as diversas entidades, nomeadamente as instituições de ensino superior, as instituições de I&D e a indústria está presente no Quadro de Referência Estratégico Nacional (QREN). No Eixo Prioritário 1 - Competitividade, Inovação e Conhecimento do QREN são concedidos incentivos financeiros para a construção Parques de Ciência e Tecnologia e Incubadoras de Empresas em Portugal. Estes incentivos são suportados pelo Regulamento Específico “Sistema de Apoio a Parques de Ciência e Tecnologia e Incubadoras de Empresas de Base Tecnológica”. (QREN, 2007-2013). Este incentivo surge com o intuito de “criar, promover, consolidar ou expandir infraestruturas de acolhimento e apoio a atividades de Ciência e Tecnologia (C&T); estimular relações institucionais entre empresas, unidades de I&D e instituições de ensino superior; promover processos de transferência de tecnologia entre entidades do Sistema Científico e Tecnológico Nacional (SCTN) e o tecido produtivo; promover a valorização económica e social da C&T e o empreendedorismo de base científica e/ou tecnológica” (QREN, 2007-2013).

Tendo em conta a atual conjuntura económica portuguesa e a sua posição no quadro competitivo internacional, os incentivos do QREN destinados ao investimento empresarial visam o acréscimo de produtividade e de competitividade das empresas portuguesas. Existem 3 sistemas e incentivos criados, tendo em conta as características do tecido empresarial português, são eles o Sistema de Incentivos à Qualificação e Internacionalização de PME, o Sistema de Incentivos à Investigação e Desenvolvimento Tecnológico nas Empresas e o Sistema de Incentivos à Inovação.

Para o tema abordado neste projeto, revelam ter maior significância os dois últimos sistemas de incentivo. O Sistema de Incentivos à Investigação e Desenvolvimento Tecnológico nas Empresas visa o aumento da competitividade das empresas através da promoção da articulação entre estas e as entidades do Sistema Científico e Tecnológico. Por sua vez, o Sistema de Incentivos à Inovação visa promover a inovação no tecido empresarial, bem estimular o empreendedorismo qualificado e o investimento estruturante em novas áreas com potencial crescimento (QREN, 2007-2013).

Anexo H - Redes de *Business Angels*

De acordo com a European Business Angels Network, os *Business Angels* definem-se como investidores privados, por vezes também chamados de investidores informais, que investem em PME não cotadas. São, muitas vezes, empresários que venderam os seus negócios, e oferecem não só financiamento, mas também a sua experiência e as competências na esfera empresarial a empreendedores com quem estão em contato. Desta forma, os *Business Angels* cobrem as necessidades de financiamento de start-ups a quem o Capital de Risco institucional não dá resposta. Em Portugal, as diversas associações e clubes de *Business Angels* portuguesas encontram-se reunidas numa Federação (Federação Nacional de Associações de *Business Angels*) que representa-se os seus interesses junto das empresas e dos empreendedores. Esta entidade, sem fins lucrativos, afirma ter ao dispor dos jovens empreendedores portugueses a quantia de 42 milhões de euros, disponível em 54 Entidades-Veículo que criadas pelos *Business Angels* para efetuarem os seus investimentos (Federação Nacional de Associações de *Business Angels*, 2012).

Anexo I – Fundos de Capital de Risco

O Capital de Risco é um dos instrumentos financeiros dirigidos às empresas de base tecnológica, que poderá ser usado na sua criação, expansão ou recuperação. Ao contrário do crédito bancário, o recurso ao Capital de Risco implica que o investidor assuma o papel de sócio, ao obter uma participação minoritária no capital da empresa por contrapartida à entrega de dinheiro. Assim, a sua remuneração depende do sucesso que a empresa alcançar a médio prazo. As Sociedades de Capital de Risco podem prestar uma série de serviços às empresas participadas, como assistência à gestão técnica, financeira, administrativa e comercial ou a prospeção de interessados na realização de investimentos nessas participações (IAPMEI / APCRI, 2006). Em Portugal, segundo dados da APCRI (Associação Portuguesa de Capitais de Risco), 2011 foi um ano recorde em termos de investimentos, totalizando 423 milhões de euros.

Anexo J - Localização por Província e Concelho das Incubadoras Concorrentes

Incubadora	Localização	
	Província	Concelho
BIC Beira Atlântico	Beira Litoral	Mira
Centro Empresarial da Maia	Douro Litoral	Maia
Centro Empresarial da Trofa	Douro Litoral	Trofa
Centro Empresarial de Aveiro	Beira Litoral	Aveiro
Centro Empresarial de Matosinhos	Douro Litoral	Matosinhos
Avepark	Minho	Guimarães
CIEBI - Centro de Inovação Empresarial da Beira Interior	Beira Baixa	Covilhã
CITMAD - Centro de Inovação de Trás-os-Montes e Alto Douro	Trás-os-Montes e Alto Douro	Vila Real
Parque de Ciência e Tecnologia (PCT) de Santa Maria da Feira.	Douro Litoral	Santa Maria da Feira
Incubadora de Santo Tirso	Douro Litoral	Santo Tirso
Ideia Atlântico	Minho	Braga
INova.Gaia - Centro de Incubação de Base Tecnológica de Vila Nova de Gaia	Douro Litoral	Vila Nova de Gaia
Instituto Empresarial do Minho	Minho	Vila Verde

Oficina da Inovação (BIC Minho)	Minho	Braga e Viana do Castelo
NET	Douro Litoral	Porto
Creative Science Park – Aveiro Region	Beira Litoral	Aveiro
SANJOTEC	Beira Litoral	São João da Madeira
Tecmaia – Parque de Ciência e Tecnologia da Maia	Douro Litoral	Maia
Centro de Incubação de empresas e novas tecnologias do vale do souse	Douro Litoral	Paços de Ferreira
CiDEB	Douro Litoral	Porto
IEUA	Beira Litoral	Aveiro
Instituto Pedro Nunes (IPN)	Beira Litoral	Coimbra
AIRV	Beira Alta	Viseu
INSERRALVES	Douro Litoral	Porto
INOVA	Douro Litoral	Porto
Caixa das Artes	Douro Litoral	Santa Maria da Feira
Oliva Creative Factory	Beira Litoral	São João da Madeira

Fonte: Elaboração própria

Anexo L – Concorrentes diretas do UPTEC

Incubadora	Instituições de Ensino Superior Associadas	BIC
BIC Beira Atlântico	Universidade de Aveiro; Escola Técnico Profissional de Cantanhede	Sim
INova.Gaia - Centro de Incubação de Base Tecnológica de Vila Nova de Gaia	Universidade de Aveiro; Universidade do porto, Instituto Politécnico do Porto; Instituto Jean. Piaget; Isla - Instituto Superior de Linguas e Administração; Ispgaya - Instituto Superior Politécnico Gaya; IESF - Instituto de Estudos Superiores Financeiros e Fiscais	Não
CITMAD - Centro de Inovação de Trás-os-Montes e Alto Douro	Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro e Instituto Politécnico de Bragança	Sim
CIEBI - Centro de Inovação Empresarial da Beira Interior	Universidade da Beira Interior	Sim
CiDEB	Universidade Católica	Não
Creative Science Park – Aveiro Region,	Universidade de Aveiro	Não
IEUA	Universidade de Aveiro	Não
INSERRALVES	Universidade Católica; Universidade de Aveiro; Universidade do Porto	Não

Instituto Empresarial do Minho	Universidade do Minho	Não
Instituto Pedro Nunes (IPN)	Universidade de Coimbra	Sim
Oficina da Inovação (BIC Minho)	Universidade do Minho	Sim
SANJOTEC	Universidade de Aveiro	Não
Tecmaia – Parque de Ciência e Tecnologia da Maia	Universidade do Porto	Não
N.E.T.	Universidade do Porto	Sim

Fonte: Elaboração própria

Anexo M – Definição dos serviços oferecidos pelas incubadoras

Serviços	Definição
Apoio à constituição Jurídica da Empresa	Orientação técnica na fase de constituição e arranque da empresa
Rede de Mentores e Especialistas	Acompanhamento por uma equipa de gestores e consultores qualificados e especializados na área do empreendedorismo
Apoio ao Desenvolvimento do Plano de Negócios	Acompanhamento tutorial na elaboração e desenvolvimento do Plano de Negócios
Apoio na área Financeira, Comercial e de Marketing	Orientação técnica e suporte nas áreas de finanças, contabilidade, comercial e Marketing, em condições vantajosas
Programas de Formação	Acesso a programas de formação contínua ou ações de formação regulares em áreas relevantes de apoio à atividade empresarial
Apoio à Internacionalização	Acompanhamento às empresas no seu processo de entrada em mercados internacionais, por exemplo no âmbito do <i>Soft Landing</i> ⁴
Apoio ao Financiamento	Orientação e aconselhamento técnico sobre alternativas de financiamento para novas empresas, tais como acesso a capital de risco e redes de <i>Business Angels</i> , e/ou apoio na preparação e elaboração de candidaturas a fundos comunitários
Divulgação dos Projetos	Divulgação e promoção dos projetos incubados, tais organização de eventos (seminários, feiras, exposições, etc.)

⁴ O *Soft Landing* tem como objetivo promover a internacionalização de empresas, através da promoção do intercâmbio de incubadas com vista ao desenvolvimento de negócios internacionais.

Patentes e Propriedade Intelectual	Orientação no registro de propriedade intelectual e/ou registro de patentes
------------------------------------	---

Fonte: Elaboração própria